بسم الله الرحمن الرحيم

نموذج رقم (٨)

اجازة اطروحة علمية فى صيغتها النهائيه بعد اجراء التعديلات

الأسم (رباعى) : عواطف زينى أسماعيل خياط   الكلية : التربيه   القسم : اداره تربويه

الاطروحة مقدمة لنيل درجة : الدكتوراه   التخصص : اداره وتخطيط تربوى (تعليم عام)

عنوان الاطروحة : ((واقع الاتصالات الرسميه للاداره المدرسيه ودورها فى عمليه أتخاذ القرار المدرسى فى مدارس البنات بمدينتى مكه وجده))

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين وعلى آله وصحبه وبعد ..

فبناء على توصيه اللجنة المكونه لمناقشة الاطروحة المذكورة عالية والتى تمت مناقشتها بتاريخ : ١٣/ ٦/ ١٤١٥هـ • بقبول الاطروحة بعد اجراء التعديلات المطلوبة وحيث قد تم عمل اللازم • فان اللجنه توصى باجازة الاطروحة فى صيغتها النهائية المرفقه كمتطلب تكميلى للدرجة العلمية المذكورة أعلاه ....

والله الموفق ...

أعضاء اللجنة

المشرف	مناقش من داخل القسم	مناقش من خارج القسم
الاسم: أ.د• محمد محمود محمد حسنى	الاسم : د• زهير أحمد الكاظمى	الاسم : د• أحمد ابراهيم أحمد
التوقيع:	التوقيع:	التوقيع:

يعتمد ..

رئيس قسم الادارة التربويه والتخطيط

د• سعد عبدالله الزهرانى

* – يوضع هذا النموذج أمام الصفحه المقابله لصفحة عنوان الاطروحه فى كل نسخه من الرسالة •

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة والتخطيط التربوي

الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية ودورها في عملية اتخاذ القرار المدرسي في مدارس البنات بمدينتي مكة وجدة

إعداد الطالبة
عواطف زيني اسماعيل خياط

إشراف استاذ دكتور
محمد بن محمود محمد حسني

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط

متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الأول ١٤١٥هـ

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة :

« واقع الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية ودورها في عملية اتخاذ القرار المدرسي في مدارس تعليم البنات بمدينتي مكة وجده » .

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية ووسائل الاتصالات المتاحة والمفضله ، ودور هذه الاتصالات في عملية اتخاذ القرارات المدرسية ومحاولة التغلب على المشكلات التي تواجه عملية الاتصال المدرسي ، والارتقاء بها باستخدام وسائل وقنوات اتصال تتناسب مع طبيعة العمل في مدارس تعليم البنات .

ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم اعداد استبانه كأداة للدراسة الميدانية ، وتمت معالجة البيانات المستخلصة من التطبيق الميداني بالاساليب الاحصائية التالية :

النسب المئوية وحساب التكرارات ، استخدام كا٢ لاختبار مدى (حسن المطابقة)، واختبار ت لمعرفة الفروق بين افراد العينة في كل من مدينتي مكة المكرمة وجده ، ثم تحليل التباين احادي الاتجاه لبيان دلالة الفروق بين الفئات الثلاث للعينه ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١- الافتقار إلى وجود قنوات اتصال حديثة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية .

٢- اقتصار الاتصال المدرسي على الاتصال الرسمي فقط داخل المدرسة وخارجها .

٣- عدم إعطاء صلاحية كامله لمديرة المدرسة في اتخاذ القرارات المدرسية التي تختص بالشئون الداخلية للمدرسة .

٤- تأخر وصول البيانات والمعلومات الضرورية من الادارة التعليمية إلى الإدارة المدرسية مما يؤثر على اتخاذ القرار المدرسي في الوقت المناسب .

٥- النزوع إلى المركزية في عملية اتخاذ القرار المدرسي .

٦- ضعف الاتصال الذي يربط بين الإدارة المدرسية ومؤسسات البيئة المحلية.

يعتمد ،،،

الباحثة	المشرف	عميد الكلية
عواطف زيني اسماعيل خياط	أ. د/ محمد محمود محمدحسني	د. عبد العزيز عبد الله خياط

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

﴿ وَقُلْ ربِ زِدْني عِلْماً ﴾

﴿ وَفَوقَ كُلِ ذِي عِلمٍ عَلِيمٌ ﴾

صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

" من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً

سهل الله طريقاً إلى الجنة "

(حديث شريف)

إهــــداء

إلى روح والــدي الطاهـــرة

وفـاءً وبـــراً

إلى والدتــي الحبيبــة مصـدر العطـاء والحنـــان

احتراماً وتقديراً

إلى من قاسمني عناء البحث والتحصيل إلى زوجي العزيز

حبـاً ووفـــاءً

إلى طفلـي الغالــي معـــن

أمـلاً وحباً ورجاءً

* إلى أخــواني وأخــواتــي الأعـــزاء .
* إلى كل من يحمل ويتحمل رسالة العلـم .
* إلى كل بـاحــث وبـاحـثـــة .
* إلى كل مسؤلي ومسؤلات التعليم في مملكتنا الحبيبة .

إلى كل هؤلاء أقدم هذا الجهد المتواضع

عواطف زيني خياط

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنزل في كتابه الكريم قوله تعالى ﴿ وأن شكرتم لأزيدنكم ﴾ والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى ا لله عليه وسلم .

أشكر ا لله سبحانه وتعالى الذي وفقني وأعانني على اتمام هذه الدراسة وأتقدم بعظيم شكري وتقديري إلى استاذي الفاضل سعادة أ.د/ محمد محمود محمد حسني المشرف على الدراسة الذي لم يبخل علي بعلمه ووقته وقدم لي الكثير من التوجيهات الى أن تم إخراج هذه الدراسة فكان نعم الاستاذ والموجه ، وأتقدم بشكري العميق إلى سعادة عميد كلية التربية د/ عبد العزيز عبد ا لله خياط وسعاد د/ حسن مختار وسعادة د/ هاشم حريري عميد كلية التربية سابقاً ، وسعادة رئيس قسم الإدارة التربوية د/ سعد الزهراني وسعادة د/ حمزة عقيل وسعادة د / عبد ا لله الحميدي رؤوساء القسم سابقاً على تفضلهم بتذليل كافة العقبات الإدارية والاكاديمية التي صادفتني ، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى المناقشين لرسالتي سعادة أ.د / زهير أحمد الكاظمي وسعادة أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد . على توجيهتهما الكريمة والقيمة .

كذلك أتقدم بالشكر العميق إلى جميع أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية والتخطيط على تفضلهم بالمساعدة والتوجيه خلال مراحل الدراسة ، كما أخص بالشكر كل من سعادة د. علي الزهراني وسعادة د/ محمد الوذيناني وسعادة د/محمد منشي وأيضاً أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى الموجهات التربويات بالتوجية التربوي بمكة المكرمة ومساعدة التوجيه التربوي الابتدائي بمدينة جدة الاستاذه عابديه اسماعيل خياط وإلى جميع المديرات والمعلمات والمسؤلين بادارتي التعليم بمكة المكرمة وجدة . ولا يسعني هنا الا أن أقول للجميع جزاكم ا لله عنا خير الجزاء .

الباحثة

قائمة الموضوعات

الصفحة

الصفحة

قائمة الجداول

جدول الملاحق

الفصل الأول

- المقدمة .
- مشكلة الدراسة .
- تساؤلات الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- أهداف الدراسة .
- حدود الدراسة .
- منهج الدراسة .
- مصطلحات الدراسة .

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة :

ليس من المغالاة في شيء بأن العقد الأخير من القرن العشرين هو عصر الاتصالات . فقد كرست المجتمعات الحديثة جهودها في البحث في مجال الاتصالات عملياً على مستوى التقنيات المستخدمة ، حتى مرت بطفرات يندر أن يعرفها ميدان آخر ، خاصة بعد أن تحطمت الحدود ، وكسرت العزلة بين المجتمعات ، ووطدت أواصر العلاقات والتفاعلات الدوليـة . ولقد زادت كثافة الاتصالات في مختلف ميادين النشاط الاجتماعي ، ومنها الاتصالات الإدارية، حيث لم يعد الاتصال مجرد أداة مساعدة في عملية الإنتاج فحسب ، بل أصبح في حد ذاته إنتاجاً من نوع متقدم . وإضافة إلى صناعة الآلات ، نجد أن هناك الآن صناعة الأفكار ونقلها من خلال قنوات الاتصال .

لذا يمكننا أن نؤكد بأنه لم يعد بإمكان أي فرد أو مؤسسة أو مجتمع العيش والعمل في عزلة عن الآخرين ، خاصة وأن كمية المعلومات المطلوب تداولها آخذة في الازدياد ، مما يفرض توافر عمليات اتصال أكثر كثافة واتساعاً . وعليه فإن العملية الإدارية بدون عملية الاتصال تفقد ديناميكيتها وفعاليتها (حجازي ، ١٩٨٢ ، ص ٧) . لأن عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق - كوظائف أساسية للعمل الإداري - تعتمد دائماً في فعاليتها على كفاية ونوعية الاتصالات ، حيث تقوم عملية الاتصال بنقل المعلومات والتوجيهات والقرارات من خلال التسلسل الهرمي في إتجاه «نازل» ، من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى الإدارة التنفيذية - على سبيل المثال - الاتصال من مدير المنطقة التعليمية إلى مديرات المدارس ، والاتصال من مديرات المدارس إلى المعلمات بالمدرسة . ومن ناحية أخرى ، الاتصال في اتجاه

« صاعد » ، أي من المستويات الإدارية الدنيا والتنفيذية إلى مستوى الإدارة العليا في صورة تقارير واقتراحات ، تساهم في الارتقاء بمستوى العمل أو رسم السياسات التي تسهم في تحقيق الأهداف الموضوعة، حيث تربط بين مراكز اتخاذ القرارات ، ورسم السياسات في مستوى الإدارة العليا ، ومراكز التنفيذ في المستويات الدينا . ومن هذا المنطلق ، فإن عملية الاتصالات تعتبر من المتطلبات الرئيسية لنجاح العملية الإدارية .

تحديد المشكلة :

من المهام الرئيسية للإدارة المدرسية - ممثلة في قياداتها وفي مقدمتها مديرة المدرسة ووكيلتها - القيام بعملية الاتصال بجهات متنوعة وفئات مختلفة ومستويات متعددة . وتتمثل الاتصالات الرسمية في الآتي :

الاتصالات الداخلية : وتكون بين الإدارة المدرسية من ناحية ، وكل من هيئة التدريس ، والهيئة الإدارية المعاونة ، الاتصالات الخارجية : وتتركز بين الإدارة المدرسية من ناحية ، وإدارة التعليم بالمنطقة التعليمية التابعة ، وبعض مؤسسات البيئة المحلية . وتأخذ هذه الاتصالات اتجاهات متنوعة فهناك الاتجاه الرأسي نحو الإدارة التعليمية ، والاتجاه الأفقي نحو أولياء الأمور وقيادات المؤسسات البيئية المحلية ، والاتجاه إلى أسفل نحو فئات المعلمات والإداريات في الهيئة المعاونة ويتطلب إجراء هذه الاتصالات من قبل القائمات بها مهارات مختلفة ، وأساليب تتناسب مع الفئات المعني الاتصال بها . وقنوات اتصال متعددة . وأدوات هذا الاتصال يفترض أن تغطي حاجة الإدارة المدرسية ، وتيسر عملها، وهذا ما يمثل في كثير من الأحيان مشكلة للإدارة المدرسية بشكل يعيق مسيرتها نحو تحقيق الأهداف التعليمية .

كذلك فإنه قد تتداخل عوامل بيئية واجتماعية وثقافية في إعاقة أو نجاح هذه الاتصالات ، وبالتالي تنعكس هذه الإعاقة أو النجاح في إتمام عملية الاتصال المطلوبة على قدرة الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات التربوية المناسبة ، والتصدي للمشكلات الماثلة في الوقت المناسب .

ويمكن الاشارة إلى أن الاتصالات الرسمية في الادارة المدرسية تعاني من قصور في الاستفادة من قنوات الاتصال المتاحة للقيام بوظائفها المتعددة ، والتي يتطلب تنفيذها القيام بالاتصال بجهات وفئات متعددة ، سواء داخل المدرسة أو خارجها . وقد يرجع هذا القصور في عملية الاتصالات الرسمية بين الإدارة المدرسية والفئات المعنية بهذه الإدارة إلى النظام التعليمي ذاته ، الذي يحدد قنوات الاتصال ، ويحدد إستخدامها في الإدارة المدرسية . وقد يعود هذا القصور أيضاً إلى عوامل ذاتية ، تنشأ عن ضعف كفاءة قيادات العمل في مجال الإدارة المدرسية ، وعدم مهارتها في استخدام قنوات الاتصال المتاحة على الوجه الأكمل . وتأكيداً لذلك نجد أن دراسة رويده أبو راشد بعنوان إدارة نسائية وسطى لإدارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة (نموذج مقترح) ودراسة حميده فلمبان بعنوان (دراسة تحليلية لبعض مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس المتوسطة المسؤله عن التعليم العام في منطقة الطائف التعليمية) تنظيماتها ومدى كفاءتها في العملية التعليمية تشير جمعيها إلى وجود مشكلة في العملية التعليمية بسبب عدم كفاءة عملية الاتصال بين الادارة المدرسية والادارة التعليمية . وايضاً من خلال دراسة استطلاعيه أوليه قامت بها الباحثة بتنمية ملاحظتها خلال زيارات متعددة لبعض المدارس إلى وجود قصور في عملية الاتصال بين الإدارة المدرسية والإدرة التعليمية من هنا أحست الباحثة رغبة في البحث عن تأثير القصور في عملية الأتصال ، وعملية اتخاذ القرار التربوي في مدارس تعليم البنات بمدينتي مكة وجدة .

تساؤلات الدراسة :

من خلال ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلين الرئيسيين التاليين :

س١ : ما واقع الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية في مدارس تعليم البنات في مدينتي مكة المكرمة وجدة ؟

س٢ : ما دور الاتصالات الرسمية في عملية اتخاذ القرار المدرسي في مدارس تعليم البنات في مدينتي مكة المكرمة وجدة ؟

ويتفرع عن التساؤلين الرئيسيين السابقيين التساؤلات الفرعية التالية :

س١ : ما قنوات الاتصال الرسمية المتاح استخدامها لدى الإدارة المدرسية ؟

س٢ : ما قنوات الاتصال الرسمية المفضل استخدامها لدى الإدارة المدرسية من واقع العمل المدرسي ؟

س٣ : ما مدى كفاية قنوات الاتصال الرسمي بين الإدارة المدرسة والجهات المعنية للإدارة المدرسية ، ممثلة في الإدارة التعليمية التي تتبعها المدرسة . الإدارة التعليمية - المعلمات - أولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية .

س٤ : ما معوقات الاتصال الرسمي التي قد تعوق الإدارة المدرسية عن اتخاذ القرار المدرسي في الوقت المناسب ؟

س٥ : ما إيجابيات الدور الذي يلعبه الاتصال الرسمي الناجح للإدارة المدرسية، في عملية اتخاذ القرار المدرسي الرشيد ؟

س٦ : هل تختلف وجهات نظر قيادات العمل بالإدارة المدرسية ، والمعلمات ، والعاملين بإدارتي التعليم في مكة المكرمة وجدة حول قنوات الاتصال الرسمية ، المتاح استخدامها لدى الإدارة المدرسية في عملية اتخاذ القرار التربوي الرشيد ؟

س٧ : هل تختلف وجهات نظر قيادات العمل بالإدارة المدرسية ، والمعلمات بإدارتي التعليم في مكة المكرمة وجدة حول قنوات الاتصال الرسمية ، المفضل استخدامها لدى الإدارة المدرسية في عملية اتخاذ القرار التربوي الرشيد ؟

س٨ : هل تختلف وجهات نظر قيادات العمل بالإدارة المدرسية ، والمعلمات ، والعاملين بإدارتي التعليم في مكة المكرمة وجدة حول معوقات الاتصال الرسمي ، التي تعوق الإدارة المدرسية عن إتخاذ القرار التربوي الرشيد؟

س٩ : هل تختلف آراء كل من مسئولي التعليم نظرائهم ، والقيادات المدرسية، والمعلمات في مدينة مكة المكرمة ونظرائهم من العاملين والعاملات بمدينة جده ، وذلك حول محاور الدراسة الاربع ، اتصالات الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية ، بالمعلمات ، بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية ، ثم اتصالات الإدارة المدرسية وعملية اتخاذ القرار المدرسي ؟

س١٠: هل تختلف آراء كل من مسؤلي التعليم والقيادات المدرسية والمعلمات في مدينتي مكة المكرمة وجده ككل ، وذلك حول محاور الدراسة الأربع : اتصالات الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية ، بالمعلمات ، بأولياء الأمور، ومؤسسات البيئة المحلية ثم اتصالات الإدارة المدرسية وعملية اتخاذ القرار المدرسي ؟

س١١ : ما التوصيات والمقترحات التي تسهم في تحسين قنوات الاتصال الرسمية لدى الإدارة المدرسية ؟

أهمية الدراسة :

تعتبر الاتصالات عامة ، والاتصالات الرسمية بصفة خاصة ، من العمليات الحيوية التي تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة ، والتي يتوقف نجاحها بدرجة كبيرة على كمية ودقة المعلومات والبيانات التي يحصل عليها صانع القرار ، والذي قد يجد نفسه عاجزاً أمام الكثير من المواقف الإدارية، التي تتطلب منه الوقوف على توفر نوع من المعلومات ، التي تفسر هذه المواقف . وترتبط الكفاءة الإنتاجية لعمل الأفراد داخل المؤسسات الى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل هذه المؤسسات ، فالكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر في الإنتاجية الكلية للمدرسة أو غيرها ، يمكن إرجاعها إلى عدم فعالية عملية الاتصال (حجازي ، ١٩٨٢ ، ص١١٤) .

ويمكن القول إنه إذا كانت الاتصالات الرسمية تمثل أهمية في الإدارة التعليمية بصفة عامة ، فإنها تمثل أهمية قصوى في مدارس تعليم البنات، والتي تدار في مجتمعنا السعودي بواسطة قيادات نسائية في مجتمع إسلامي، يحافظ على المرأة ويصونها من الاختلاط بالرجال ، إذ إن هذه المؤسسات التعليمية لها وضع خاص ، اكتسبته نتيجة لهذا الحرص في تطبيق تعاليم الشريعة الإسلامية .

غير إنه مما يلفت النظر أن هناك افتقار تام بين الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة التربوية في المملكة حول مشكلة الاتصال الرسمي للإدارة المدرسية في مدارس تعليم البنات بالمملكة وبين الجهات المعنية لهذه الإدارة ، ودور هذه الاتصالات الرسمية الإيجابي أو السلبي في عملية إتخاذ القرار الجيد.

من هنا تنبع أهمية دراستنا ، والتي نحاول التعرف فيها على واقع عمليات الاتصال الرسمي بين الإدارة المدرسية والمعلمات داخل المدرسة ذاتها ، وبين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية ، وأيضاً بين الإدارة المدرسية وأولياء

الأمور (الأمهات) وبعض الفئات من قيادات المؤسسات المحلية في المجتمع ذات العلاقة بالإدارة المدرسية ، ودور الاتصال الرسمي الناجح من خلال هذه القنوات على عملية اتخاذ القرار المدرسي الجيد .

وتزداد أهمية الدراسة وضوحاً عند النظر إلى الحاجة الملحة لوجود قنوات اتصال رسمية ذات كفاية عالية ، تتطلب في بعض الأحيان توافر معلومات وبيانات فورية لاتخاذ قرار ما . وقد يكون - وعلى سبيل المثال- تعطل قنوات الاتصال الرسمية بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية سبباً في تعطيل اتخاذ القرار المدرسي في الوقت المناسب ، مما قد يترتب عليه نتائج سلبية لقرارات الإدارة المدرسية ، نظراً لوجود هذه الصعوبات في عملية الاتصال .

وقد أكدت الدراسات السابقة ، بشكل عام على مشكلة الاتصال في الإدارة المدرسية كأحد المشكلات ، التي تعاني منها الإدارة المدرسية .

والباحثة لم تجد في الدراسات السابقة دراسة تنفرد بدراسة موضوع الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية ودورها في عملية اتخاذ القرار المدرسي في مدارس البنات .

من هذا المنطلق تنفرد الدراسة الحالية باهتمام خاص بالاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية في تعليم البنات ، ودورها في عملية اتخاذ القرار المدرسي . هذا بالإضافة إلى إبراز واقع الاتصالات الرسمية المستخدمة في مدارس تعليم البنات ، ومدى مواكبة هذه القنوات الحالية مع متطلبات العصر التكنولوجي الحالي ، والوقوف على آراء قيادات العمل المدرسي والمعلمات في مدارس البنات ، والقيادات الإدارية بالمناطق التعليمية، التي تتبعها مدارس البنات حول قنوات الإتصال التي يجب توافرها في مدارس البنات ، والتي ترى في وجودها ضرورة لتحقيق نجاح عملية اتخاذ قرار مدرسي جيد .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

- إلقاء الضوء على واقع عملية الاتصال الرسمي والقنوات المتاحة ، والقنوات التي تفضل الإدارة المدرسية استخدامها ، وإلقاء الضوء أيضاً على دور عملية الاتصال في إتخاذ القرار المدرسي .

- محاولة التغلب على مشاكل عملية الاتصال المدرسي ، والارتقاء باستخدام قنوات الاتصال التي تتناسب مع الهيئة العاملة في تعليم البنات ، والتغلب على المشاكل التي لها دور في عملية الاتصال ، وسرعة اتخاذ القرار المدرسي في الوقت المناسب . ومن ثم عرض قنوات الاتصال المستخدمة . وكيفية استخدامها الاستخدام الأمثل في الإدارة المدرسية ودورها في سرعة اتخاذ القرار المدرسي .

حدود الدراسة :

١) تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني ١٤١٣هـ لإستطلاع اراء مديرات ووكيلات المدارس للثلاث مراحل (ابتدائي - متوسط - ثانوي) والمعلمات ايضاً للثلاث مراحل بمدارس تعليم البنات ، ورؤساء الاقسام ورئيسات التوجيه التربوي بإدارة تعليم البنات في مدينتي مكة المكرمة وجده .

٢) اقتصرت الدراسة على واقع الاتصالات الرسميه بين قيادات الادارة المدرسيه والمعلمات داخل المدرسة ، وبين الإدارة المدرسيه وإدارة تعليم البنات ، وأولياء الأمور ، ومؤسسات البيئة المحلية ، ودور هذه الاتصالات الرسميه على عملية اتخاذ القرار المدرسي .

منهج البحث :

استخدمت الباحثه في هذه الدراسه : المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الدراسة وأهدافها حيث (يوصف ما هو كائن ويفسره) (عبد الحميد ، ١٩٧٨م ، ص ١٣٦) .

أيضاً يعمد المنهج الوصفي إلى « تجميع الحقائق والمعلومات ، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبوله . (بدر ، ١٩٨٢م ص ٢٣٤) كما يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهره أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كاملاً) (حسن ، ١٩٧٧م ، ص ٢٠٤) ومن ذلك يتضح مدى ملائمة طبيعة الدراسة لهذا المنهج ، من حيث جمع المادة العلمية والدراسات السابقة وتحليلها للوصول إلى النتائج المرجوه من الدراسة .

مصطلحات الدراسة :

الاتصال :

يعرف الاتصال على انه عملية نقل الأوامر والقرارات ، وتبادل المعلومات بين المستويات المختلفة للتنظيم ، شرط أن يكون هادفاً وموضوعياً ، وأن يمر بقنوات الاتصال Channels Of Communication المحددة في اللوائح الداخلية للتنظيم . ويشير سجانيد إلى أن عملية الاتصال ليست مجرد تبادل وسائل وتقارير وبرقيات ومحادثات هاتفية ، ولكنها سلوك الأفراد وأفعالهم في تلك العملية . كالتحدث والإصغاء والمشاهدة والشعور والتفاعل مع الآخرين . (خلف، ١٩٨٦م ، ص ٩٦) .

وأن الاتصالات الإدارية يقصد بها تبادل المعلومات والبيانات والأوامر فيما بين مستويات المنظمة . وبكل ما يحيط في بيئتها الخارجية . (رشيد ، ١٩٨٧م ، ص ٢٣) .

كما ورد تعريف الاتصال في معجم مصطلحات التنظيم والإدارة أن كلمة الاتصال Communication مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى Comman أي عام ، ذلك أن الفرد حين يتصل بآخر ، فإنه يهدف عادة للوصل إلى اتفاق عام أو وحدة فكرة بصدد موضوع الاتصال ، والأصل في عملية الإتصال أنها ارسلت المعلومات من طرف معين إلى طرف آخر ثاني ، يهدف إلى إحداث تغيير محدد فيه ، والتأثير على سلوكه بشكل خاص . من ذلك يتضح أن الاتصال قد يكون من أعلى إلى أسفل ، أو من أسفل إلى أعلى، أو بشكل أفقي . (خلف ، ١٩٨٦م ، ص ٢٨) .

التعريف الإجرائي :

الاتصال هو العملية التي يتم عن طريقها إيصال المعلومات أو التوجيهات من عضو أو جهة في الهيكل التنظيمي إلى عضو أو جهة أخرى. وذلك بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو السلوك أو الأداء للفرد أو الجهة المستقبله للرسالة .

الإتصالات الرسمية Formal Communication

تعني الإتصالات الرسمية تلك الرسائل أو الأفكار المتبادلة التي تختص بتحقيق أغراض العمل ، والتي ترسل أو تمرر بين الأفراد العاملين من خلال قنوات اتصال معلنة ومعروفة للجميع ، كما تتبع البناء الهرمي للسلطة ، فتكون مشروعة . بمعنى إصدارها أو استقبالها ممن لديه صلاحيات وسلطة إرسال أو استقبال الرسالة (حسني ، ١٩٨٦ ، ص ٣٨).

التعريف الإجرائي :

الاتصالات الرسمية : هي العمليات والأساليب التي تنقل وجهة نظر، أو رغبات وتعليمات المستويات العليا للإدارة التعليمية إلى المستويات الأدنى (التنفيذية) . كما تنقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية والفنية إلى أصحاب صنع القرار في المستويات الإدارية الأعلى .

الاتصالات غير الرسمية In Formal Communication :

تعني الاتصالات غير الرسمية تلك الرسائل أو الأفكار المتبادلة التي تكون لتحقيق غرض العمل ، أو أغراض شخصية أخرى ، والتي ترسل أو تمرر بين الأفراد العاملين ، ولكنها لا ترى على الخريطة الهرمية للبناء الرسمي للمنظمة ، كما لا تتبع البناء الهرمي ، وعادة ما تأخذ هذه الاتصالات غير الرسمية شكل الأحاديث الخاصة ، وقد تتم هذه الاتصالات في أوقات الراحة أو أثناء العمل (حسني ، ١٩٨٦، ص ٣٨) .

التعريف الإجرائي :

هي تلك العمليات التي تتم بأسلوب غير رسمي ، أو خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال . وتقوم عملية الاتصال غير الرسمي على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء ، وأكثر من كونها على أساس السلطة أو المركز .

إتخاذ القرار : Decisin Making

يعرف اتخاذ القرار « أنه عملية اختيار أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الهدف » (درويش ، ١٩٧٧ ، ص ٤٣٨) .

ويعرفه « نيجرو » بأنه الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين . (Nigro , 1965 , P.173) .

التعريف الإجرائي :

اتخاذ القرار هو إصدار توجيه ما يتعلق بمعالجة موقف أو تنفيذ أمر أو اختيار أحد البدائل الممكنة في ضوء الإمكانيات المتاحة .

الإدارة التعليمية : Educationeal Administration

يمكن تعريف الإدارة التعليمية بأنها الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما ، وفقاً لأيدلوجية المجتمع وأوضاعه . (بما يتلائم مع طبيعة المجتمع وظروفه ومثله) ، والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه ، حتى تتحقق الأهداف المرجوة من هذا التعليم . نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة له ويتم ذلك على مستوى الدولة أو المنطقة أو القرية ، كل بحسب مسمياته وظروف تنفيذه . (عبد العزيز ، ١٩٧٨ ، ص ١١٩ .

وتعتبر إدارات تعليم البنات بالمناطق نموذجاً مصغراً لرئاسة تعليم البنات ، من حيث تنظيماتها الإدارية ، وتقسيماتها الفنية ، مع بعض الإضافات القليلة بالنسبة للرئاسة العامة ، بما يتطلبه العمل منها باعتبارها تمثل إدارة التعليم على المستوى العام أو المركزي . (فلمبان ، ١٤٠٥ ، ص ٢٤) .

التعريف الاجرائي :

الإدارة التعليمية بالمنطقة : هي الجهة التي تقوم بتنفيذ السياسة العامة المرسومة لتعليم الفتاة ، من إنشاء مدارس جديدة والتوسع والنمو في المدارس القائمة ، للمعاونة في تقييم البرامج التعليمية والإشراف على تنفيذ الخطط

الموضوعة ، ومتابعتها وتقييمها من النواحي الفنية والإدارية والمالية.

كما أنها تقوم بسد احتياجات المدارس من المعلمات ، وتأمين احتياجات المدارس من أدوات وأجهزة ووسائل تعليمية وكتب ، ومتابعة سير الاختبارات .

الإدارة المدرسية : School Management

تعتبر المدرسة المؤسسة الإجتماعية المسئولة فنياً وإدارياً عن تحقيق وتنفيذ السياسة التعليمية للدولة ، ويتوقف تحقيق الأهداف التربوية ، وتحقيق القيمة الحقيقية للتربية والتعليم على نجاح الإدارة المدرسية .

والإدارة المدرسية هي ذلك النوع من الاتصال الذي يربط بين أهداف الفرد ، وأهداف المؤسسة التعليمية . للحصول على جيل واع مستنير ، يعمل على رفع شأن وطنه وإعادة بناء مجتمعه . والعمل على تقدمه . (مطاوع ١٩٨٢م ، ص ١١١) .

وتعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية ، التي هي بحد ذاتها جزء من الإدارة العامة ، وتمثل الإدارة المدرسية جميع تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم ، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة ، تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة ، وعلى أساس سليم ، وعلى ذلك يمكن القول أن الإدارة المدرسية « تعني جميع الجهود والإمكانيات والنشاطات التي تبذل من أجل تحقيق الاهداف التربوية تحقيقاً فعال متطوراً». ومن الواضح أن المقصود بالجهود المنسقة للإدارة جميع الأعمال التي يقوم بها المعلمين . أما الإمكانيات فيقصد بها الوسائل المعنية لتحقيق الأهداف التربوية التي تنشدها إدارة المدرسة . (محضر ، ١٤٠٦ ، ص ٨٤) .

التعريف الاجرائي :

الإدارة المدرسية : هي جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين بها من مدرسين وإداريين ومستخدمين وغيرهم، بقصد تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة . (عبد العزيز ، ١٩٧٨ ، ص ١٢٠) .

الدور : Role

يحدد سيرجيوفان وكارفر مفهوم الدور باعتباره :

« مجموعة التصورات القائمة حول السلوك التابع والمتتبع لفرد ما عندما يكون شاغلا لموقع وظيفي معين ، ومؤديا لمتطلباته » (Sergiovanni & Carver, 1973 . P. 178) .

ويشير حسني أنه يتتضمن ثلاث جوانب رئيسة .

١- سلوكيات الفرد الذي يؤدي الدور .

٢- أن هذه السلوكيات تتحدد وفق تصورات الآخرين في المجال الاجتماعي للفرد .

٣- أن تطابق سلوكيات الفرد ، وتصورات الآخرين المتوقعة لهذه السلوكيات تمثل معياراً للنجاح في القيام بالدور . (حسني ، ١٩٩١م ، ص٢٠٣).

غير أن فيما يتعلق بمفهوم الدور عندما يتعلق بالمنظمات مثل المدارس باعتبارها شخصية معيارية حيوية - دينامية Dinamic - فإن مفهوم الدور يتحدد كالآتي:

« سلوكيات الأفراد الذي تنتظمهم المنظمة ، وتوقعات الآخرين في المجال الاجتماعي للمنظمة لهذه السلوكيات . ويكون معيار نجاح المنظمة في أداء الدور هو تطابق سلوكيات أفرادها على توقعات الآخرين لهذه السلوكيات .

ووفقاً لهذا التعريف سوف تستخدم الباحثة مصطلح دور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية في عملية اتخاذ القرار ، كمفهوم اجرائي كالتالي :

الاتصالات الرسمية للقائمين (القائمات) على أداء مهام الادارة المدرسية وسلوكياتهم في عملية اتخاذ القرار المدرسي في مدارس البنات ، وتوقعات الآخرين في المجال الاجتماعي للمدرسة لهذه السلوكيات المتوقعة .

الفصل الثاني

أ) الإطار النظري .

ب) الدراسات السابقة .

الإطار النظري

الاتصال

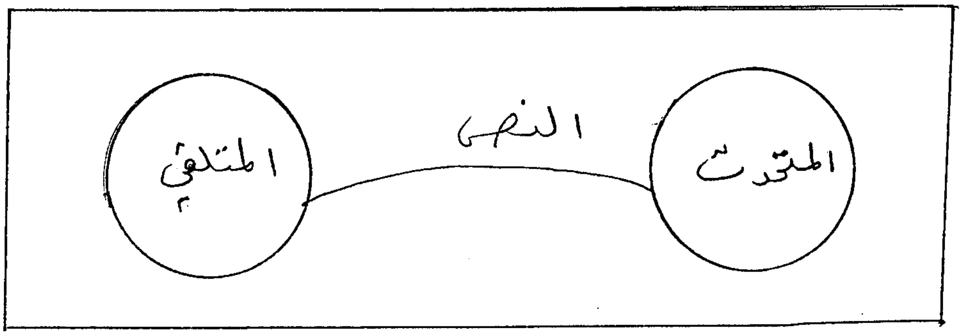
يتميز المجتمع الانساني بأنه مجتمع اتصالي . فعبر العصور التاريخية المتفاوته والثقافات المتعددة كان الاتصال عصب الفعل التشكيلي للحضارة والتجمع البشري ، فالانسان البدائي ومنذ القدم كان على اتصال بالطبيعة وبعالم الأشياء ، ولكنه كان يفتقر للوسيلة القادرة على ربطه بكل ما حوله فعملية الاتصال كانت بواسطة الاشارة المتبادله بين أفراد القبيله ثم استخدم الانسان الرسوم والرموز كوسيلة اتصال ثم اللغة والتي بواسطتها استطاع أن يطور اسلوب حياته ومعاملاته .

وقد لا يكون مستغرباً في أن اللغة أحدثت ثورة في عالم الانسان فعن طريقها برزت طقوس اتصالية لم تكن ذات وجود في سالف العهد . وعن طريقها تمكن الانسان من فرض نمط تفاعلي بينه وبين الآخرين وبشكل ساهم في تكوين المجتمع الانساني - فالمجتمع الانساني في جوهره ما هو الا سلوك اتصالي سواء كان هذا المجتمع متقدماً أو متأخراً متحضراً أو بدائياً . فالاتصال يعد عصب التجمعات البشرية في تفاعلاتها ونموها . (الطويرقي ، ١٩٩٣م ، ص٢٢) .

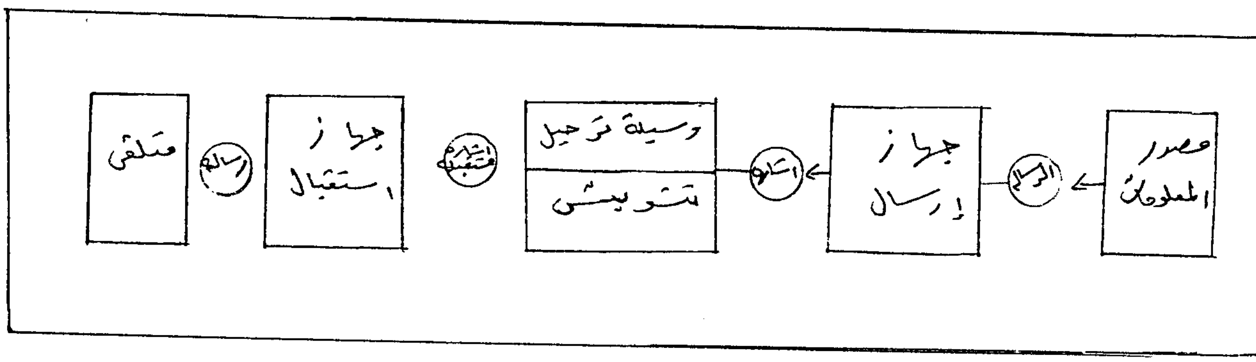
وعلى ذلك يمكن أن يعرف الاتصال بأنه العملية التي تنقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه باحدى طرق الاتصال المختلفة وهي إما بالقول إو بالكتابة أو بالسمع أو بالرؤية . (عليش ، بدون تاريخ ، ص١٠٥) .

ويعرف ايضاً الاتصال بانه يقوم على نقل وتبادل المعلومات بين أطراف مؤثره ومتأثره على نحو يقصد به ، ويترتب عليه تغيــر في الموقف أو السلوك (غباري ، ١٩٩١ ، ص ٥) .

وان معظم المهتمين بالاتصال حاولوا منذ بدايات التفكير الاتصالي تصوير الطبيعة الخاصة بالاتصال في شكل نموذجي يسهل معه التعامل مع متغيرات وعناصر الاتصال ، ومن أوائل النماذج التي برزت لتوصيف الحدث الاتصالي كعملية ، نموذج ارسطو والذي يركز على ثلاثة عناصر رئيسية للاتصال وهذه العناصر هي المتحدث (المضمون) والمتلقى والرسالة والنص ، ويعتبر نموذج ارسطو توصيفاً للحدث الاتصالي بلغة عصره الكلاسيكي .



وتوالت في اوسط القرن العشرين العديد من النماذج الاتصالية كرؤى متفاوته تسعى إلى نمذجة الحدث الاتصال ويعد النموذج الرياضي لكل من شانون Shanon وويفرو Weaver في (١٩٤٩م) أحد النماذج التي ولدت التفكير الاتصالي المعاصر بمتغيرات التكنولوجيا . (الطويرقي ، ١٩٩٣م ، ص٢٠) .



نموذج المعلومات الرياضي لشانون وويفر

ثم توالت النماذج لعملية الاتصال وأصبح المفهوم لعملية الاتصال أكثر حضوراً في دراسات وأبحاث الاتصالات المعاصر ونجد أن من أشهر النماذج التي وضعت لعملية الاتصال هي التي تتضمن (المرسل - المستقبل - قناة الاتصال - الرسالة - التغذية الرجعية) وتعتبر هذه العناصر أهم ما يميز الأتصال الفعال في المنظمات والمؤسسات سواء ادارية أو تعليمية .

ومما سبق نجد ان أي جماعة أو منظمة تعتمد في تنشأتها واستمرارها على وسائل الاتصال المختلفة التي تتم بين اعضائها والاتصال هو الوسيلة التي عن طريقها يتم تعليم الاجيال ونقل الخبرات والافكار وتبادل المعلومات ، ومن

خلال الاتصال نستطيع أن نتفاعل مع الآخرين إذ تبرز عملية الاتصال كعملية حيوية وأساسية لا تقف عند مرحلة معينه وإنما تستمر باستمرار المؤسسة فجميع نشاط الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإتخاذ قرار تعتمد على جمع المعلومات التي تكون عن طريق الاتصال الجيد (وعلى صعيد الإدارة التعليمية) (سواء إدارة التعليم أو المستويات العليا وإدارات المدارس) فأننا نلاحظ أن عناصر الجهاز الإداري يعملون في تعاون وتكامل لتحقيق أهداف التربية والتعليم ولهذا لابد من وجود نظام جيد وفعال للاتصال بين هذه العناصر لضمان سير العملية التعليمية على أكمل وجه ، ويتضح ذلك من خلال معرفة أهمية الاتصال في الإدارة التعليمية في تحقيق الأهداف التربوية وعناصر الأتصال والأسس التي تحدد فعالية الاتصال الرسمي ، وقنوات الاتصال في الإدارة التعليمية .

أهمية الاتصال في الإدارة التعليمية :

تشكل عملية الاتصالات أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية ، فهناك اتصالات داخل الفصل الدراسي ، تتم بين المعلم وتلاميذه ، وهناك اتصالات بين مدير المدرسة ومعلميه وتلاميذه ، وهناك اتصالات بين مدير المنطقة ومديري المدارس ، أو بين أحد المسئولين بالمنطقة التعليمية ومديري المدارس ، أو بين مديري المدارس والطلاب والآباء وغير ذلك .

ولهذا فإن نجاح هذه المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها يرتبط

بشكل كبير بنجاح عمليات الاتصال داخلها وخارجها ، لما لذلك من أهمية في تنظيم هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها . وترجع أهمية الاتصالات في الإدارة التعليمية لأسباب متعددة أهمها :

١) إعلام العاملين بالجهاز التعليمي بالأهداف المراد تحقيقها ، والسياسة التعليمية التي تقررت ، والبرامج والخطط الإدارية والتربوية التي وضعت، والمسئوليات والسلطات الممنوحة لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية ، وهيئات التدريس والعاملين في الوزارة أو الرئاسة على كافة مستوياتها .

٢) إعلام المعلمين بالتعليمات الخاصة بتعديل المنهج أو تطويره أو تغييره، وطريقة استخدام الكتاب المدرسي ، وأدلة المعلم والوسائل التعليمية ، وكيفية الحصول عليها من إدارة الوسائل بالوزارة أو الرئاسة ، ونظم تقويم الطلاب والنهاية العظمي والصغرى والدرجات في كل مادة دراسية، وغير ذلك من المعلومات والتعليمات التي تقوم إدارة التعليم بإبلاغها إلى الوحدات المدرسية .

٣) إعلام القيادات العليا بما تم ، أو بما سيتم ، والمشكلات التي ظهرت في تنفيذ الخطط التعليمية ، والانحرافات التي لم تكن في الحسبان ، والاقتراحات والحلول لتلك المشكلات (مطاوع ، ١٩٨٢م ، ص ٢٢٣).

٤) تعتبر عملية الاتصال على درجة كبيرة من الأهمية ، لتناولها المشكلات التي تنشأ في المدارس والمؤسسات التربوية ، ودراستها ، واقتراح الحلول المناسبة لها .

٥) يعتبر الاتصال عملية حيوية لأنها تساعد على اتخاذ القرار الجيد ، الذي يعتمد على كمية المعلومات والبيانات وتدفقها وسلامتها ، فإذا ما توقف تدفق المعلومات والبيانات لسبب أو لآخر ، فإن صانع القرار سواء كان

المعلم داخل الفصل ، أو مدير المدرسة ، أو مدير المنطقة التعليمية ، أو وزير التعليم في وزارته فسوف يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية ، التي تتطلب تصرفاً من نوع خاص يتفق مع ذلك الموقف .

٦) ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي في المؤسسات إلى حد كبير بمدى فعالية الاتصال داخل هذه المؤسسات . فالكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر في الإنتاجية الكلية للمدرسة أو غيرها ، يمكن إرجاعها إلى عدم فعالية عملية الاتصال .

٧) تبدو أهمية وخطورة الاتصال في الإدارة واضحة ، لكونه عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية ، تساعد العاملية على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية ، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف ، كما أن ذلك شرط أساسي لإمكان قيام الفرد بأداء عمله على الوجه الصحيح .

٨) يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم البعض ، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره ، وتوصيل رأيه للإدارة ، يتضمن إلى حد كبير حلاً لمشاكله داخل العمل وخارجه . (مصطفى ، ١٩٨٧ ، ص١١٤).

لهذه الأسباب مجتمعة ، فإن القدرة على الاتصال الجيد ، هي أحد الأبعاد أو المكونات الأساسية للقيادة الإدارية الفعالة . وعلى الرغم من أهمية الاتصال فان الكثير من القيادات التعليمية في المواقع الإدارية المختلفة تنقصها هذه القدرة ، فليس غريباً أن نجد الكثير من المرؤوسين لا يعرفون ما يفعلون ولا لماذا يفعلونه ويرجع ذلك كله إلى الشعور الوهمي لدى الرؤساء بأنهم على اتصال بمرؤوسيهم ، فالاتصال ليس مجرد عملية نقل معلومات إلى الآخرين ؛

بل هو تفاعل مع هؤلاء الآخرين ، وفهم كل منهم موقف الآخر . وحتى يستطيع القائد الإداري أن يقود مرؤوسيه نحو الآداء الجيد للعمل ، فإنه يجب عليه أن يكون ملماً بالمهارات الأساسية المرتبطة بعملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات . حيث إن كفاءة الرئيس الإداري في أدائه لعمله الوظيفي تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال . ولذلك نجد أن الاتصال في الإدارة التعليمية يعتبر العنصر الحيوي ، لنقل وتبادل المعلومات في اتجاهات مختلفة ولأن القرارات التربوية تبنى على جمع المعلومات والبيانات الواردة إلى الإدارة التعليمية ، سواء كانت من الأسفل إلى الأعلى ، أو من الأعلى إلى الأسفل ، أي حسب اتجاه الاتصال .

ومن أجل الوصول إلى قرار تربوي رشيد ، يلزم بالضرورة - كما أشرنا وجود كل المعلومات الممكنة عن الاحتمالات المتعددة للقرار ، والآثار المترتبة عليها . ومثل هذه المعلومات لا يمكن توفيرها إلا عن طريق عملية الاتصال . ومن ناحية أخرى نجد أن عمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم تعتمد دائماً على نوعية الاتصال الجيد . (مرسي ، ١٩٨٢م ، ص ١٩٨).

عناصر عملية الاتصال وبناء المعلومات الرسمية

من المهم أن نحلل عملية الاتصال ، حتى يمكن إدراك أهمية كل عنصر وفعاليته . إذ إن التقصير في إحدى هذه العناصر ، يؤدي إلى عقبات في عملية الاتصال الفعال . وتتكون العناصر من المرسل - المستقبل - الرسالة - وسيلة أو قناة الاتصال - الأثر الذي تتركه الرسالة (التغذية الرجعية) :

١) المرسل : ويقصد به شخص أو مجموعة الأشخاص أو هيئة كل منهم يؤثر في الآخرين ، وإن فاعلية عملية الاتصال تعتمد على مدى ثقة ومصداقية المرسل ، إذ لابد من أن يشعر بالحاجة إلى وجود الاتصال.

بالإضافة إلى إدراكه بأن الطرف الآخر المستقبل ليس لديه المعلومات المراد إيصالها ، وعلى المرسل أن يوضح ما يريد إرساله ، ليحدث الآثر أو الاستجابة المطلوبة .

٢) الرسالة : هي مجموعة الأفكار أو المبادئ أو القرارات التي يرغب المرسل إرسالها .. وهنا يترتب على المرسل عدد من الأمور :

أ- أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة .

ب- أن لا تؤخذ على عدة احتمالات .

جـ- أن تصاغ بأسلوب سهل .

د- أن ترسل في الوقت المناسب .

هـ- اختيار الوسيلة الفعالة والمناسبة لإرسالها .

٣) وسيلة أو قناة الاتصال : يمكن للمرسل أن يختار إحدى وسائل الاتصال لتوصيل رسالته ، وإن قناة الاتصال تختار على حسب أهمية الرسالة وفاعلية هذه القناة في توصيلها . إذ إن الرسالة الجيدة قد تفسدها قناة الاتصال غير المناسبة .

٤) المستقبل : قد يكون المستقبل فرداً أو جماعة ، وهنا يجب على المرسل أن يراعي عدداً من النقاط :

أ- اختيار مضمون الرسالة الجيد .

ب- مراعاة الحالة النفسية والمزاجية للمستقبل .

جـ- معرفة الأثر الذي تركته الرسالة في المستقبل .

٥) الآثر أو الاستجابة . لابد أن تتفق الأهداف مع الغايات . أي لابد من معرفة استجابة المستقبل للرسالة وتسمى بالتغذية الرجعية . وبدون التغذية الرجعية لا يمكن معرفة إذا كان مضمون الرسالة مهماً أم لا، وهل أحدث رد فعل مناسب للموضوع أم لا ؟ إذ إن رد الفعل من المستقبل سواء كان بالسلب أو الإيجاب فهو دليل على أن الرسالة قد وصلت وحققت الهدف المطلوب .

الأسس التي تحدد فعالية الاتصال الرسمي :

يعتمد الاتصال على معرفة ما هو مطلوب إيصاله بوضوح ، وعلى فهم الطرف الآخر الموجهة الرسالة إليه ، وعلى التخاطب أو الكتابة بلغته .

وانطلاقاً من هذا المفهوم نعرض فيما يلي عدداً من النقاط ، التي تكفل فاعلية الاتصال : (هاشم ، ١٩٨٠ ، ص ٢٠٧) :

١- المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات المطلوب إيصالها للغير ، إن الاتصال الفعال يبدأ بالفهم العميق لما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال ، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله .

٢- إن قبول أي رسالة يتأثر بمدى الثقة في مصدر الرسالة . وبدون توفر هذه الثقة ، فلن تحقق الرسالة أهدافها .

٣- يجب أن تكون الرسالة بلغة يفهمها الشخص الموجهة إليه الرسالة .

لهذا يجب تجنب استعمال المصطلحات أو العبارات غير المألوفة بالنسبة لمستقبل الرسالة ، وبمعنى آخر فإن التعبيرات الواردة بالرسالة، يجب أن تكون مفهومة من الطرفين ، موجه الرسالة ومستقبلها ، وعلى ذلك فاحتمال وجود أكثر من معنى للكلمة أو التعبير الواحد ، يعوق الفهم المتبادل لمضمون الرسالة . فعلى موجه الرسالة إذن أن يحدد المعنى المقصود للكلمة أو العبارة ضماناً لفهم مضمونها .

٤- يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة ، فتساؤلات العاملين لا يمكن الإجابة عليها بعبارات عامة أو عبارات مبهمة .

٥- يحسن أن تعالج الرسالة موضوعاً واحداً . وهذا من شأنه المساهمة في فهم موضوع الرسالة بدقة .

٦- إن توقيت الاتصال له أهمية كبيرة - ونعني بذلك اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة .

٧- الصراحة والصدق من أهم الركائز التي يجب أن يقوم عليها الاتصال، وبدونهما لن تتوفر الثقة والتعاون المتبادل بين موجه الرسالة ومستقبلها .

٨- عند إجراء الاتصال . يجب تأكيد المعاني والمفاهيم الواردة بالرسالة ، عن طريق استخدام المؤثرات الدالة ، التي تعكس حقيقة المعنى وتوضح المطلوب ، سواء تم ذلك عن طريق الايماءات أو نبرات الصوت أو اختيار كلمات بعينها ، أو تعبيرات معينة ، وغير ذلك من المؤثرات . فالكلمة الواحدة قد يكون لها أكثر من معنى يختلف حسب اللهجة التي تقال الكلمة فيها .

٩- عند توجيه الرسالة يجب أن تكون عباراتها المكتوبة ، أو أسلوب التخاطب فيها من الفاعلية والدقة ، بحيث يجذب الانتباه الكامل للشخص الموجهة إليه الرسالة .

١٠- يجب أن يقف موجه الرسالة على رد فعلها من جانب مستقبلها . وبذلك يكتمل الاتصال في الاتجاهين . فمسئولية موجه الرسالة تظل قائمة إلى أن يتأكد من أن الموجهة إليه الرسالة قد فهمها ، ويكون ذلك من خلال إشارة تأكيدية من مستقبل الرسالة إلى موجهها ، تؤكد تحقيق الرسالة لأهدافها . معنى ذلك أن مجرد إرسال معلومات لا يعتبر اتصالا بمعنى الكلمة ، بدون تحقيق الهدف من عملية إرسال هذه المعلومات .

وهنا لابد لموجه الرسالة أن يقف على نتائج إرساله للمعلومات ، وأن يضبط سلوكه في ضوء ما يتلقاه من معلومات وبيانات داخلية ، ويكون ذلك عن طريق الاتصال ذي الاتجاهين من موجه الرسالة إلى مستقبلها، ومن مستقبلها إلى موجهها مرة أخرى .

ولكي تحقق هذه الشروط فإنه يتحتم توافر شروط أخرى نلخصها فيما يلي : (جوهر ، ١٩٨٤م ، ص ١٤٨) .

أولاً : وجود مهارات اتصالية :

تتضمن هذه المهارات الكتابة والكلام والقراءة والإنصات والمناقشة ، هذه المهارات الاتصالية وغيرها تتدخل في تحديد مدى تأثير عملية الاتصال عن طريقين :

أولهما : أن هذه المهارات تؤثر في قدرتنا على تحليل أهدافنا ونوايانا الخاصة .

ثانيهما : أن هذه المهارات تؤثر أيضاً في مقدرتنا على صياغة الرسائل ، التي تعبر عن نوايانا وأهدافنا .

ثانياً : وجود اتجاهات مواتية

يعرف الاتجاه النفسي على أنه استعداد وتهيؤ عقلي يتكون لدى الشخص، نتيجة عوامل مختلفة ، ويجعله يقف موقفاً معيناً نحو بعض الأفكار ، أو الأشياء ، أو الأشخاص الذي يتعرض لهم في حياته ، وتؤثر الاتجاهات النفسية - التي يتصف بها (المصدر) ، (والمستقبل) في الاتصال نتيجة لنظرة كل منهما إلى نفسه ، ونظرته إلى الآخر ، ونظرته إلى موضوع الاتصال ذاته ، فإن كانت هذه النظرة مواتية ، أدت إلى زيادة فاعلية الاتصال والعكس بالعكس .

ثالثاً : توافر مستويات معرفية مناسبة :

نقصد بها المعرفة التي تؤثر في فعالية الاتصال . وهي نوعان :

اولهما : معرفة موضوع الاتصال ، والتي تؤثر بدورها في (نوعية) الرسالة الصادرة عن (المصدر) ، وفي فهم (المستقبل) لها .

النوع الثاني : معرفة (المصدر) لعملية الاتصال ذاتها ، وهذه المعرفة تتضمن بدورها معرفة المصدر لحقيقة اتجاهاته ، ولخصائص (المستقبل) ، والكيفية التي يصدر بها (رسالة) معبرة، ومعرفته بخصائص قنوات الاتصال المختلفة وفاعلية كل منها.

رابعاً توافر وضع اجتماعي مواتي لمصدر الاتصال :

تتأثر فاعلية الاتصال بالوضع الاجتماعي الذي يتميز به (المصدر) إذا قورن (بالمستقبل) وأهم ما يعنينا في هذا الشأن الدور أو الأدوار التي يقوم بها (المصدر) في المجتمع ، أو الجماعة التي ينتمي إليها ، والوظائف المطلوب منه أداؤها ، والمكانة الاجتماعية التي يتمتع بها ، ومجموعة المعتقدات والقيم الثقافية التي تسهم في تكوين شخصيته .

كل هذه الصفات وغيرها تؤثر في فاعلية الاتصال عن طريق تأثيرها في السلوك الاتصالي للمصدر .

معوقات عملية الاتصال

أشارت إحدى الدراسات بأن حوالي ٨٠٪ من المدراء يذكرون بأن صعوبة الاتصال هي إحدى المشاكل الرئيسية التي تواجههم في أعمالهم . وهذا يدل على أنه في حالة تعثر نظام الاتصالات نتيجة الصعوبات المختلفة التي تواجهه ، فإنه سيترتب على ذلك نتائج سيئة ، تلحق بالمدرسة .

ونظام الاتصالات كأي نظام من الأنظمة الإدارية يواجه بإستمرار صعوبات ومشاكل عديدة . وعدم التنبه لها يخلق سوء فهم في عمليات الاتصال ، ولكن بإدراك هذه الحوافز والموانع المؤثرة على عملية الاتصال ، يكون المسؤول في وضع أفضل لأتخاذ الاجراء المناسب ، للتغلب على هذه الصعوبات ، وبشكل عام يمكن تحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية الاتصال ، وتؤثر على فاعليتها بما يلي (سالم ، ١٩٨٢، ص ١٧٨) :

١- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال . فكثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق ، وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها . وإن توقيت عملية الاتصال، واختيار الوسيلة المناسبة له يؤديان إلى تحسين كبير لهذه العملية .

٢- وجود آراء وفرضيات غير واضحة فكثيراً من الأحيان تترك بعض الجوانب ناقصة وغير موضحة ، ونتيجة لذلك تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة .

٣- التلاعب بالمعاني والألفاظ ، وهذا قد يكون مقصوداً أو غير مقصود، بمعنى أن تترك الألفاظ مبهمة ، ما يفتح مجالاً للاجتهادات والتفسيرات المختلفة .

٤- عدم القدرة على التعبير بالرغم من وضوح الفكرة في رأس الكاتب ، إلا إنه قد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة ، مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض .

٥- معوقات معينة في الاتصال : وهذه تعود إلى كثرة التشويش الناتج عن المؤثرات المتعددة ، التي تؤثر في عملية الاتصال ، كاختيار طريقة الاتصال غير المناسبة أو الأصوات والعطل التي تتداخل في المحادثات التلفونية أو البرقية .

٦- الضعف في الإصغاء : فبالرغم من أن كثيراً من الوقت يضيع في الإصغاء ، إلا أن بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد ، فقد يتظاهرون بالانتباه ، لكن تفكيرهم يكون بعيداً كل البعد عن مجرى الحديث .

٧- الرقابة على الاتصال وحذف بعض أجزاء من الرسالة ، يؤدي إلى صعوبة في فهم المقصود .

٨- عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة ، كأن يكتب الفرد رسالة ، بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية .

٩- ترشيح معلومات الاتصال ، ويقصد بها تشويه المعلومات وتحريفها ، بالإضافة أو الحذف وذلك للتأثير على متخذ القرار .

وإضافة إلى ما سبق نجد أن هناك بعض المعوقات الأخرى التي قد تكون سبباً في تأخر أو تعطل الاتصال (عساف ١٩٨٨م ، ص ٤٩٩) وهي :

١- اختلاف الإدراك بين المرسل والمستقبل ، فقد تتباين طريقة المرسل وأسلوبه، مع ما ينبغي أن يكون عليه حال المستقبل . وعلى ذلك قد تكون الرسالة الصادرة من المرسل واحدة ، في حين يفهمها المستقبلون لها

كل بإدراك مختلف ، مما لا يجعل الرسالة تؤثر الأثر المطلوب منها ، عند بعض المستقبلين . وللتغلب على هذه العقبة يجب أن توجه الرسالة إلى أشخاص متلائمين متوافقين في الخصائص. ولا بأس من أن تعدد الرسائل بتعدد مجموعات المستقبلين .

٢- تباين الخصائص بين المرسل والمستقبل . فقد يكون المرسل قائداً مستبداً، بينما يكون التابع غير متصف بصفات التبعية ، بل تغلب عليه غريزة السيطرة هو الآخر ، فحينئذ ينقطع الاتصال بسبب هذين الضدين . كما إنه في الحالات التي يوجد فيها فارق كبير في المكانة أو الدرجة بين المرسل والمستقبل ، فإن الاتصال من أسفل إلى أعلى قد ينقطع بسبب الرهبه من الرئيس ، أو قد يسوء الاتصال حين لا ينقل للرئيس إلا المعلومات التي يحبها . وتسره معرفتها . أو يصاب الاتصال بالشلل بسبب تظاهر المرؤوسين بفهم التعليمات الصادرة إليهم، خشية النقد ، وحرجاً من الاستيضاح ، ولاشك أن مثل هذه المشاكل لا يعالجها إلا حسن اختيار القادة والتابعين على السواء ، ومراعاة أن يحدث التوافق بين الطرفين ، ولا بأس كذلك من توسيط مراكز اتصال ، تترجم الرسائل بين الطرفين ، وتقرب التفاهم بينهما . ونجد أن الوسيط الذي يعمل بين مديرة المدرسة والمسئولين بإدارة تعليم البنات هو مكتب التوجيه التربوي . إذ إن بعض المديرات يلجأن إلى الموجهات التربويات في استيضاح بعض التعليمات الواردة إليهن من إدارة التعليم .

٣- سوء التنظيم . فالتنظيم الرسمي الذي لا يقوم على أساس سليم ، تكون خطوط الاتصال فيه - بطبيعة الحال معقدة . أو غير واضحة . كذلك فإن بعد المسافة بين المرسل والمستقبل (مثلا كما هو الحال في التنظيم القائم على التقسيم الجغرافي) . أو توسيط أشخاص يمثلون مراكز

اتصال بين الطرفين ، أو زيادة احتمال التغيير أو التحريف في المعلومات لمرور وقت بين إرسالها واستقبالها ، وعبورها لمراكز تمرير ، قد تغير من شكل الرسالة أو طبيعتها . ومن البديهي أن مثل هذه العقبة لا يمكن تقاديها إلا بتصحيح التنظيم .

٤- كثرة المعلومات أو قلتها عما ينبغي ، فالإفراط في عدد الرسائل الصاعدة دون داع ، يعطل عمل المديرين ، ويجعلهم يفقدون الاهتمام بها واحتواء الرسالة الواحدة على معلومات كثيرة قد يربك المستقبل ، ويعوقه عن فهمها واستيعابها . فضلاً عن أن الإسهاب في الرسالة يبعث الملل عند المستقبل ، فينقطع الاتصل به . كما إن النقص في المعلومات يضعف من فاعلية الرسالة ، ويعيب كمالها . كذلك فإن زيادة عدد مرات الاتصال يمثل عبأ على المرسل ، بالإضافة إلى أنه يرهق المستقبل.

٥- العوائق النفسية : وهي تتمثل في نقص الاستعداد النفسي عند المستقبل لتلقي الرسالة ، كاتصافه بالتسرع فيوقفها بغير تفكير ، أو بالتعصب . فيأبى أن يتلقاها ، أو يتلقاها على مضض ، وينتحل الأعذار لرفضها . أو يتسم بالغفلة فلا يقدر على التركيز الفكري ، بالرغم من سلامة عقله وحواسه . مثلما يصف الله أولئك الذين تقف نفوسهم عقبة في سبيل الصلة به فيشبههم بالذي لا يعقل . إذ يقول المولى عز وجل في سورة الاعراف (١٧٩) : ﴿ لهم قلوب لا يفقهون بها ولهم أعين لا يبصرون بها ولهم آذان لا يسمعون بها أولئك كالأنعام بل هم أضل ، أولئك هم الغافلون ﴾ .

كذلك إذا أصيب المرسل بأي من العيوب النفسية ، فكان متسرعاً في أوامره أو رسائله ، فإن هذا يؤدي إلى احتمال وقوعه في الخطأ . كما أنه لو

كان معجباً بنفسه ، محتقراً لغيره ، فإن يسفه آراء وردود أفعال المستقبل ، أو كان مصاباً بالخوف من المساءلة فيحبس المعلومات كلها ، أو ينقل منها ما يجعل المستقبل راضيا عنه . وللتغلب على هذه العوائق النفسية ، يحسن أن يدرب المرسلون والمستقبلون على حسن الإرسال والاستقبال نظرياً وعملياً وأن تراقب تصرفاتهم ، لكي يقوم المعوج منها ، وتنمي عندهم النواحي الطيبة .

اتجاهات الاتصال

أولاً: أنواع الاتصال من حيث اتجاهه :

يصنف خبراء الاتصال الاتصال من حيث اتجاهه إلى نوعين :

الاتصال في اتجاه واحد ، الاتصال في اتجاهين

أ- الاتصال في اتجاه واحد : يطلق على هذا النوع من الاتصال غالباً الاتصال الناقص ، لأنه يسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل ، دون أن يصاحبه ردود فعل من المستقبل ، أو تغذية عكسية توضح تأثير وصول الرسالة أو محتواها . أو مدى استيعاب المستقبل لهذا المحتوى أم لا. أي إنه يعاب على عملية الاتصال ذات الاتجاه الواحد أنها لا تعطي الفرصة لاكتمال التفاعل بين طرفي الاتصال (غبارى ، عطيه ، ١٩٩١م، ص ٦٧) وقد يكون الاتصال في اتجاه واحد مباشراً أو غير مباشر ، كما في الإدارة التعليمية للرئاسة العامة لتعليم البنات حيث يكون الاتصال ذا اتجاه واحد غير مباشر ، عن طريق التعميمات والقرارات التي لا يعرف منها ردود أفعال المديرات أو الموجهات لهذا الاتصال ، أما الاتصال المباشر بين الموجهات التربويات ومديرات المدارس فإنه يحدث دون انتظار ردود الفعل الصادر من المديرات .

ب- الاتصال في اتجاهين : ويطلق هذا النوع على الاتصال الكامل الذي يتيح فرصة المناقشة بين المرسل والمستقبل والتعبير عن رأيهم ، والأخذ والعطاء. وهذا يعني أن هذا النوع يتوفر فيه عناصر عملية الاتصال جميعها ، وخاصة التغذية الراجعة الفورية وبذلك يتأكد المرسل أن رسالته قد وصلت إلى المستقبل ، كما أنه يتأكد من مدى إدراك المستقبل لمحتوى هذه الرسالة أم لا . (غباري ، عطيه ، ١٩٩١م ، ص ٦٤) .

ومن أمثلة الاتصال في اتجاهين اتصال مديرة المدرسة بالمعلمات أو الاجتماع بأولياء الأمور (الأمهات) أو الاجتماع الدوري بين المديرات والموجهات التربويات) حيث يتاح للمديرات أو الأمهات أو الموجهات المناقشة والاستفسار ، وإبداء الآراء فيما يناقشنه من موضوعات - وكذلك الحال في الاتصال التلفوني فإنه تعبير عن هذا النوع من الاتصال أيضاً .

ولذلك فإن الاتصال في اتجاهين قد يكون مباشراً أو غير مباشر. ويرى (جون ديوي) ان التفاعل بين الطرفين (الاتصال في اتجاهين) وخاصة ذلك الذي يحدث في جو ودي مستقر يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على نجاح عملية الاتصال . إذ كلما زادت فرص التفاعل بين المرسل والمستقبل أدى ذلك إلى زيادة احتمال المشاركة ، أي مشاركة كل منهم في الخبرة وتجعل للاتصال أثراً فعالاً .

والواقع أن في هذا النوع من الاتصال يتبادل كل من المرسل والمستقبل اماكنهما ، إذ قد يصبح المستقبل خلال عملية التفاعل هذه مرسلاً ، والمرسل يصبح مستقبلاً ، ثم يعود المرسل مرسلاً ، كما كان . ويعود المستقبل مستقبلاً ، وهكذا يظل هذا التبادل مستمراً خلال عملية الاتصال هذه .

ثانياً : أنواع الاتصالات :

لقد صنف علماء الإدارة الاتصال المستخدم في المنظمات والتنظيمات الاجتماعية المختلفة إلى نوعين :

١) اتصالات رسمية :

ويقصد بها تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد ، التي تحكم المؤسسة ، وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي ، والاتصالات الرسمية بهذا المعنى يمكن أن تسير في واحد من ثلاثة اتجاهات أساسية هي : (جوهر ، ١٩٨٤م ، ص ١٥٢) .

أ- اتصال من الأعلى إلى الأسفل (الاتصال الهابط) يطلق على مثل هذه الاتصالات الاتصالات الهابطة من مراكز اجتماعية في المنظمة إلى مراكز اجتماعية أدنى منها . أي إنها منها . أي إنها تتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيهم . وتتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات والمعلومات والتوجيهات بهدف التنفيذ . كما هو المتبع في الإدارات التعليمية . إذ إنها ترسل القرارات والتعليمات إلى المدارس لتنفيذها والتقيد بها .

ب- الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى (الاتصال الصاعد) . ويتضمن هذا النوع من الاتصالات عادة إجابة المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم، وبالتالي يعرف الرؤساء مدى تنفيذ المرؤوسين لتعليماتهم وقراراتهم ، كما أنها تتضمن بالإضافة إلى ذلك شكاوي المرؤوسين وتظلماتهم والتماساتهم ، أو ما يرونه ضرورياً من اختراعات لصالح العمل . وعلى سبيل المثال هذا النوع من الاتصال في المدارس من مدير المدرسة إلى الإدارة التعليمية بالمنطقة ، أو إلى المدير العام ، أو من المدرس إلى مدير المدرسة . إلخ .

ولهذا الاتجاه من الاتصال أهمية بالنسبة لجميع أعضاء المؤسسة التعليمية، فهو يساعد مسئول الإدارة على معرفة مدى تقبل الأفكار الموصلة وتلافي نشوء المشاكل (سمعان مرسي ، ١٩٧٥م ، ص ١٧١).

جـ- الاتصال الأفقي : هو صورة هامة أخرى من صور الاتصال ، وترجع أهميته إلى أنه يسهل إمكانية انتشار المعلومات المفيدة والأفكار بين الأعضاء العاملين ، ويساعد على مزجهم جميعاً في مجموعة مترابطة مهنياً واجتماعياً . ومن المهم في المؤسسات التعليمية بصفة عامة توفر قنوات الاتصال بين المدرسين ، الذين يقومون بتدريس نفس المادة ، أو نفس المجموعة ، وكذلك بين مدراء المدارس بعضهم بعضاً . فالاتصال الأفقي يساعد ويشجع على تدفق المعلومات والأفكار بين الأعضاء العاملين ، الذين يقومون بمسئوليات متشابهة ، سواء كانوا في مدرسة واحدة أو في مدارس منفصلة أي إن هذا النوع يهدف إلى التنسيق بين جهود العاملين في المستوى الواحد .

(٢) الاتصالات غير الرسمية :

هي التي تتم بوسائل غير رسمية ، لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها ، وإنما تنشأ لتنمية الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة ، وهذه الاتصالات تسير جنباً إلى جنب مع الاتصالات الرسمية وتكملها، وتسهل الاتصالات غير الرسمية عملية الحصول على المعلومات بسرعة، ويمكن عن طريقها الحصول على معلومات ، قد يصعب الحصول عليها ، إذا ما استعملت وسائل الاتصال الرسمية . (سليمان ، بدون تاريخ، ص ٢٥٢) .

وقد لفتت الاتصالات غير الرسمية أنظار أعجاب النظرية التقليدية في الإدارة ، وجعلت اهتمامهم يتجه إلى البحث في النواحي الضارة في الاتصال غير

الرسمي الذي يقترن في الأذهان عادة بالمساوئ والمشكلات والجوانب السيئة في حياة المنظمات لذا تركزت جهود الكثير من الإداريين القدامى على تتبع مساراته ، ومحاولة القضاء على مصادره .

أما الإداريون من أنصار النظرية الحديثة في الإدارة ، خاصة أولئك الذين اهتموا بدراسة العلوم السلوكية ، فإن نظرتهم إلى الاتصال غير الرسمي تختلف عن نظرة سابقيهم إذ يرون أن الاتصال غير الرسمي ليس وبالاً على المنظمة دائماً ، بل يمكن أن يكون خيراً لها . والفيصل في ذلك هي الإدارة الحكيمة الرشيدة ، إذ عليها أن تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية ، ومساراتها ، وتحليل محتواها ، والتعرف على أهدافها ، فإذا تبين لها أن أهداف الاتصالات غير الرسمية متفقة وأهداف الاتصالات الرسمية، فعليها أن تشجعها ، وتيسر السبل أمامها . (غباري ، عطيه ، ١٩٩١م ، ص ٧٢) . ولا يعتقد أنه يمكن أن تتم الاتصالات الإدارية بالاستناد على نوع واحد (عساف ، ١٩٨٣ ، ص ١١٣) .

وتجدر الاشارة إلى أن الاتصالات غير الرسمية بين الإدارة المدرسية ، والإدارة التعليمية لها دور في عملية وصول المعلومات بطريقة سريعة ، ومن ثم الوصول إلى ايجاد قرارات سريعة للموضوعات التي لا تحتمل التأجيل لحين وصول القرارات عن طريق الاتصال الرسمي ، أيضاً عملية الاتصالات الغير رسمية بين الإدارة المدرسية والمعلمات يؤدي إلى الوصول إلى اتخاذ قرارات تكون أقرب إلى الصواب إذ أن الاتصالات غير الرسمية تكون مساعدة للاتصالات الرسمية ، وكما سبق أن الإدارة الرشيدة هي الفيصل بين مدى الاستفادة من الاتصالات الغير رسمية .

قنوات الاتصال

يزداد تنوع عدد قنوات الاتصال الإداري باضطراد ، فالتجهيزات المكتسبة لأي مؤسسة أصبحت من المجالات التي تمر بتطور سريع جداً ، وكل فترة تطلع علينا بوسائل أو قنوات اتصال جديدة ، تزيد من فعالية الاتصالات الإدارية والتعليمية (حجازي ، ١٩٨٢ ، ص ١٥٠) .

أي إن قنوات الاتصال عديدة ومتباينة ، واختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة للمؤسسة ، وعلى أهمية الموضوع المراد إيصاله ، على أنه يمكن القول أن وسائل الاتصال التي تستخدم فيها أكثر من حاسة تكون أكثر نجاحاً، وأبلغ في نقل الرسالة إلى الآخرين . (درويش ، ١٩٧٧م ، ص ٤٨١) .

ووسائل الاتصال تنقسم إلى

أ- وسائل شفويه : وسائل شفوية تشمل المقابلة الشخصية - الاجتماعات والمؤتمرات ، والتلفون ، والدتترفون ، والتلفون المتلفز بالإضافة إلى المجالس التربوية ، واللجان التعليمية في الإدارة التعليمية .

ب- وسائل كتابية : التقارير - التعاميم - الرسائل - المذكرات - الملصقات - البرقيات - التلكس - الفاكس . (مرسي ، ١٩٨١م ، ص٢٠٣) .

أولاً : الاتصال الشفوي :

وهو الاتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل، وقد يكون وجهاً لوجه ، أو حديثاً تلفونياً . وهذا النوع من الاتصال هو أجدى أنواع الاتصالات ، وأقربها إلى النفس ، وأكثرها فائدة لصالح العمل.

وطرق الاتصال الشفوي متعددة يمكن حصرها فيما يلي :

١- الاجتماعات :

تعتبر أوضح الطرق وأكثرها فائدة ، والهدف منها هو الكشف عن المشكلات الإدارية ، وكيفية الوصول إلى الحلول المناسبة ، كما أنها تتيح الفرصة لتبادل الأفكار والآراء بين المجتمعين ويزيد من أهمية هذه الطريقة في عملية الاتصال أنها تضم العديد والكثير من الأشخاص المعنيين بالموضوع من رؤساء ومرؤوسين على مختلف مستوياتهم ومراتبهم .

ويجب مراعاة بعض النقاط التالية في الاجتماعات وهي :

١- وضع خطة للاجتماع .

٢- تحديد موضوع الاجتماع ، وإعداد جدول مسبق للنقاط التي ستعرض في الاجتماع .

٣- أن تكون هناك بيانات ومعلومات واضحة لرئيس الاجتماع ، وأن يكون ملماً بها .

٤- عقد الاجتماع في وقت يناسب أفراد المؤسسة ، بالإضافة إلى المكان المناسب .

٥- أن يعلن عن موعد الاجتماع للمعنين بوقت كاف .

٦- يجب أن يسود الاجتماع جو الديموقراطية ، ليعبر كل فرد عن رأيه تجاه الموضوع المطروح للمناقشة ، ويجب أن لا يسطير الرئيس على جلسة الاجتماع باعتباره رئيساً ، وإنما يترك حرية المناقشة وإبداء الرأي للجميع .

٧- يجب أن تسجل جميع نقاط الاجتماع والنتائج التي توصل إليها المشتركون في الاجتماع ، ثم تعرض على الأعضاء المعنيين .

٢- **الحديث الشفوي :**

ويمكن ان يتم بطريقين :

أ- وجها لوجه .

ب- الحديث التلفوني .

والحديث الشفوي يمكن أن يكون بطريقة رسمية أو غير رسمية . وللاتصال الشفوي مزياه المتعددة ، إذ إنه ينقل ردود الفعل مباشرة من المرسل إلى المستقبل ، لما يبدوا على المرسل من تعبيرات سواء كانت مواجهة أو عن طريق المحادثة الهاتفية ، إذ إن نغمات الصوت تكون معبرة ، ويشعر المرؤوسين بأهميتهم وقربهم من مصدر اتخاذ القرار ، مما يزيدهم حماساً للعمل ، ويرفع روحهم المعنوية ، ويمكن أيضاً تبادل الأفكار والآراء بأقصر الطرق وأيسرها ، مما يوفر الكثير من الوقت والجهد .

٣- **المقابلات :**

تعتبر المقابلات إحدى وسائل الاتصال الفعالة ، فالمقابلة الناجحة تعتبر وسيلة جدية لمن يتقنها ، ولا يضيع وقتها في موضوعات جانبية . ويجب أن يراعى في المقابلة عدداً من النقاط وهي:

١- أن تتم المقابلة في الموعد المحدد لها .

٢- عدم إظهار التبرم والتضجر أثناء المقابلة .

٣- تهيئة الظروف المادية والمعنوية المناسبة .

٤- الاستماع للمتحدث والإتصالات جيداً ، وعدم مقاطعة حديثة وعدم الانشغال بأي أمور أخرى كالمكالمات التلفونية ، أو قراءة البريد اليومي، لإشعار المتحدث بأهمية المقابلة ، واتخاذ الإجراءات اللازمة المتعلقة بموضوع المقابلة .

٤- المجالس التعليمية :

وهي تلعب دوراً هاماً في العملية الإدارية التعليمية ، وذلك عن طريق عقد مجالس للهيئة الإدارية بالمدارس ومكتب التوجيه التربوي .

كما أن مجالس الأمهات التي تعقد بالإدارة المدرسية للوقوف على أي مشكلة تتعلق بالطالبات والمدرسة والأسرة لها أثرها التربوي الفعال .

٥- اللجان التربوية :

وتعقد لممارسة نشاط أو عمل معين ، كما هو متبع في عقد اللجان التربوية لمتابعة سير الاختبارات وظهور النتائج .

ثانياً : الاتصال الكتابي :

وتستخدم طريقة الاتصال الكتابي في المنظمات والمؤسسات الكبيرة ، وكثيراً ما تستخدم من الرؤساء إلى المرؤوسين ، كما يحدث في أغلب المؤسسات. وعلى سبيل المثال نجد أنه نظراً لترامي أطراف المملكة العربية السعودية ، وانتشار المدارس في جميع المدن والقرى ، فمن الصعب جداً إبلاغ تعميم أو قرار إلى جميع المدارس شفوياً ، وإنما يتم ذلك عن طريق الاتصال الكتابي ، ويستخدم الاتصال الكتابي أيضاً لضمان حفظ التعليمات والقرارات الصادرة ، وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة . وقد يحدث في بعض الأحيان أن بعض القرارات أو التعاميم يصعب فهمها من قبل المرسل، فلابد أن تكون مشروحة ومفصلة بطريقة يفهمها جميع من يصلهم القرار ، أو قد يحتاج الأمر إلى إيضاح بعض النقاط . وهنا لابد من عقد اجتماع بين الرؤساء والمرؤوسين، ولكن من الصعب أن يحدث

هذا بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية . وهنا لابد من وجود حلقة وصل بين الإثنين (الإدارة التعليمية ومديرات المدارس) وهو مكتب التوجيه التربوي ، إذ يقوم بعقد اجتماع وتفسير ما هو مهم . وطرق الاتصال الكتابي متعددة ونعرض بعضها فيما يلي :

١) **التقارير :**

إما أن تكون تقارير دورية تحوي الإحصاءات والبيانات ، كالتي تتعلق بالمدرسة والمعلمات والطالبات وعدد الفصول وعدد المقاعد الدراسية .. إلخ ...

وإما تقارير عن موضوعات معينة ، كتقارير الكفاية عن المعلمات والعاملات بالمدرسة ، وتقارير المتابعة ويشترط في رفع هذه التقارير الموضوعية ، والبعد عن الذاتية ، لاتخاذ قرار حكيم ورشيد نحو الموضوع . وأن لا يكون هناك إسهاب في رفع التقارير ، حتى يتسنى للرئيس الإلمام بالموضوع .

٢) **المذكرات والاقتراحات :**

وعادة تقدم من المرؤوسين نظراً لأنهم ملمون عن كثب بالموضوعات المقترحة ، وأن تسهم هذه الاقتراحات في تطور العمل وتقدمه ، وأن تؤخذ الاقتراحات بجدية ، وتقبل بصدر رحب لأنه كما سبق وأن ذكرنا أن هذه الاقتراحات مأخوذه من التطبيق العملي وموقع التنفيذ .

ثالثاً : الملاحظة

وكثيراً ما تستخدم الملاحظة في الإدارة المدرسية ، إذ إن وجود الموجهات التربويات بالمدارس يعد من وسائل الاتصال إذ أنه يترتب على الموجهة التربوية ملاحظة المعلمة أو مديرة المدرسة ، ثم كتابة تقرير عنهما وعن المدرسة ككل .

وتعتبر الملاحظة من أكثر وسائل الاتصال شيوعاً بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، وحلقة الوصل هو مكتب التوجيه التربوي .

الاتصال من منظور إسلامي

ان الدين الإسلامي دين شامل ومتكامل فقد أشار القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة إلى توضيح العمليات الأساسية لعملية الاتصال فكان اتصال رب العالمين بالرسول صلى الله عليه وسلم عن طريق الوحي وكان أول اتصال هو ﴿أقرأ باسم ربك الذي خلق﴾ .

وقد وردت آيات كثيرة تنص على القراءة والكتابة والتحدث وايات تخاطب الحواس . بمعنى أن جميع أنواع الاتصال في لغة علم الادارة قد ورد في القرآن الكريم . وستورد بعض الآيات الكريمة التي تدل على أنواع الاتصال : (مرسي ، ١٩٨٦م ، ص ٢٤٨) .

١- بالنسبة للاتصال الشفوي :

﴿ وأما بنعمة ربك فحدث ﴾ (سورة الضحى آية ١١)

﴿ ... فلا تقعدوا معهم حتى يخوضوا في حديث غيره ﴾ (سورة النساء آية ١٤٠)

٢- الاتصال التحريري (الكتابي)

﴿يا أيها الذين أمنوا اذا تداينتم بدين إلى أجل مسمى فاكتبوه وليكتب بينكم كاتب بالعدل،ولا يأب كاتب أن يكتب كما علمه الله..﴾.(سورة البقرة آية ٢٨٢).

﴿ فويل لهم مما كتبت أيديهم وويل لهم مما يكسبون ﴾ سورة البقرة (٧٩).

الحواس في القرآن الكريم :

أن الحواس هي المصدر الأساسي واللبنة الرئيسية في عملية الاتصال . فالاتصال يعتمد على السمع والبصر والفهم والادراك وهذه الحواس هي التي تساعد على الاستقبال والارسال والفهم والتعمق في عمليات الاتصال ، وقد وردت آيات عديدة في القرآن الكريم تذكر هذه الحواس . (مرسي ،١٩٨٦م، ص٢٥١) .

قوله تعالى ﴿ وهو الذي انشأ لكم السمع والأبصار والافئدة ، قليلاً ما تشكرون ﴾ (سورة المؤمنون آية ٧٨) .

﴿ والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئاً وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون ﴾ (سورة النحل آية ٧٨)

ما سبق من آيات ذات دلالة بموضوع الاتصال بمعنى أن الاتصال بجميع أنواعه قد ورد في القرآن الكريم وأودناه فيما سبق ما هو إلا غيض من فيض فالشريعة الإسلامية هي منبع جميع العمليات الإدارية والاجدر بنا كمسلمين أن نستفي جميع أمورنا من هذه الشريعة السمحاء .

اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرارات الادارية من المهام الجوهرية للمدير (وايت ، ١٩٥٥م ، ص٢١٢) ومن ذلك وصفت عملية اتخاذ القرارات بانها قلب الادارة وايضاً نجد أن إتخاذ القرارات هو محور العملية الادارية لذا نجد أن هذا المحور لقى اهتمام كبير من علماء الادارة وقد أسهم بعض العلماء في وضع الأسس والمبادئ لاتخاذ القرارات ومن الذين اسهموا في مجال اتخاذ القرارات (هربرت سيمون) فقد أدى اهتمامه بموضوع اتخاذ القرار إلى وضع كتاب بعنوان السلوك الاداري عام ١٩٤٥م واختار له عنواناً فرعياً هو (دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري) فقد أوضح سيمون في كتابه هذا أهمية القرارات في الادارة واتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلاً لدراسة الادارة لكون هذه العملية في نظره مظهراً للسلوك الانساني في الادارة (سيمون، ١٩٦١م ، ص ١٧٨) .

هذا وقد سبق (سيمون) (بارنارد) فقد وضع كتاباً بعنوان (وظائف المنفذ) عام ١٩٣٨م وكان هذا الكتاب بداية تحول في الفكر الإداري نحو الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الادارية اذا أكد على أن اتخاذ القرارات يعتبر ركناً أساسياً وجانباً هاماً في العملية الادارية واعتبر أن العمليات الادارية ما هي إلا مجموعة من القرارات المتداخله والمتشابكه (كنعان ، ١٩٨٥م، ص٦١).

ويعتبر موضوع اتخاذ القرارات بشكل عام من أهم العناصر ، وأكثرها أثراً في حياة الأفراد ، وحياة المنظمات الإدارية والتربوية . إذ تنبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي ، أو بأي مجال من مجالات النشاط الإنساني .. فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي ، سواء بالنسبة للقيادات الإدارية ، أو القيادات التعليمية التي تتخذ القرارات لتوجيه أعمالها ونشاطاتها، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في عملية صنع القرار ، أو في تنفيذه ، أو يكونون هدفاً له . كما تنبع أهمية هذا الموضوع من ناحية أخرى في ارتباطه بتحقيق الأهداف على اختلاف أنواعها، إذ طالما كان هناك مجال للاختيار بين أكثر من بديل للوصول إلى هدف ما فإن هناك اتخاذ قرار، وذلك باختيار البديل الأفضل (كنعان،١٩٨٥، ص٧).

وإن عملية اتخاذ القرار عملية محفوفة بالمخاطر ، وهذا ما يزيد من حساسية وقلق الإدارة تجاه البديل المختار ، فالمدير أو متخذ القرار لا يعرف وبشكل مؤكد أن هذا البديل الأفضل في رأيه سيعود حتماً بالنتائج المطلوبة، ولكنه يعرف أن هذا البديل هو الأفضل بالقياس إلى البدائل الأخرى الموجودة وإلى الظروف التي تحيط بالمشكلة موضوع القرار . واستناداً على هذا الواقع فقد حاول بعض الاختصاصيين أن يقدموا نصائح وإرشادات في هذا المجال .

يشير (جورج فيري) : إن على متخذ القرار أن يأخذ في الحسبان وقبل اتخاذ القرار العوامل التالية :

١- التحليل المنطقي للمشكلة بعيداً عن المؤثرات العاطفية ، أو محاولة التقليل من أهمية المشكلة .

٢- لابد وأن يحدد الهدف المطلوب الوصول إليه بدقة ، لكي يكون القرار المتخذ هو الطريق الصحيح لتحقيق الهدف .

٣- ضمان التعاون مع الأفراد في تنفيذ القرار . لأن أي قرار لا يحقق عادة رغبات كل الأفراد العاملين فمنهم من قد يؤيد القرار ، ومنهم من يرى أن القرار يتعارض مع مصالحه ، ومن ثم يبدأ في عرقلة تنفيذه بكل وسيلة ممكنة . وهنا يجب على الإدارة أو المدير عند الوصول إلى قرار معين ، أن يشرح أبعاد هذا القرار ، مع أسباب اتخاذه لجميع موظفيه .

٤- التمعن في إصدار القرار قبل اتخاذه . وحتى في المشاكل التي تحتاج إلى قرارات عاجلة ، فإن القرار لا يجب أن يكون بمحض الصدفة ، أو أن يتخذ على وجه السرعة بل على المدير أن يتذكر مواقف متشابهة ، وأن يجمع بعض الآراء العاجلة حول كيفية حل الموقف الطارىء ، ثم يتخذ القرار المناسب بعد ذلك ، دون أن يتعمد التأخير في إصدار القرار، إذ ربما يكون هذا ضاراً بالمنظمة أو المؤسسة ويزيد من عمق المشكلة . وكذلك فإن التردد في اتخاذ القرار ، قد يترتب عليه شعور الآخرين بعدم مقدرة المدير على مواجهة المواقف ، الأمر الذي قد يؤدي إلى سحب سلطاته فيما بعد ،

أو تجاوزه في عملية اتخاذ القرارات ، أو عدم عرض المشاكل الملحة عليه، ومحاولة حلها من مستويات إدارية أعلى .

٥- عدم التردد في إصدار القرار بحجة التخوف من التغيرات المحتملة : إذ قد يتردد كثير من المديرين في اتخاذ قرار يعتبر الأفضل خوفاً من أن يؤدي هذا القرار إلى تغير في سير العمل أو الهيكل التنظيمي ، أو في إضافة بعض الأعباء على بعض الأشخاص ... إلخ . والمطلوب هنا هو عدم التردد، لأن التغيير هو من طبيعة الأشياء ، وسواء أتخذ القرار أم لم يتخذ ، فإن المنظمة لابد وأن تواجه مراحل من التطور والتغير إن عاجلاً أو آجلاً .

٦- ضرورة متابعة النتائج حتى لا تنحرف عن هدفها المطلوب تحقيقه حيث أن متابعتها تتطلب اهتماماً من نوع خاص لا يعتمد على الذكاء فقط بل تتطلب إلى جانب الذكاء بعد النظر ، والقدرة على التحليل ، وتقدير المواقف ، وإثارة الحماس ، واستغلال الموارد من أجل الوصول إلى أفضل القرارات .

ومن هذا المنطلق يجب على متخذ القرار أن يتمسك بالنصائح التالية :

١- اختيار الحل الذي يقدم أقل نسبة احتمال من المخاطرة .

٢- اختيار الحل الذي يقدم أقل نسبة من التكاليف بالقياس بالعوائد المتوقعة.

٣- اختيار الحل أو البديل بالوقت المناسب : بمعنى أن يعالج حل المشكلة في إطارها الحالي ، وليس بعد حدوث المشكلة (علاقي ، ١٩٨٥ ، ص١٢٩).

الخطوات التنفيذية لعمليات اتخاذ القرار :

هناك خطوات رئيسية لعملية اتخاذ القرارات ولا يعني هذا أن كل مؤسسة أو منظمة ملزمة بأن تسير على هذه الخطوات ، أو أن تأخذ بها فهناك قرارات عاجلة لمشاكل طارئة ، لابد من أن تتخذ بشكل عاجل دون الخضوع لمثل هذه السلسلة الطويلة من التحليل . وكثيراً من الأعمال الإدارية

اليومية هي في واقعها قرارات آنية ، تتخذ لمقابلة موقف معين . فالقرار الخاص بشراء ورق طباعة ، أو تصويره ، أو الحسم لغياب موظف مهمل مثل هذه القرارات لا تأخذ سلسلة من الدراسات والتحليل لكي يصل المدير منها في نهاية الأمر إلى موقف .

لذا فإن العمليات أو المراحل التالية لتحليل الخطوات التنفيذية لاتخاذ القرار ، يمكن تطبيقها على المواقف الحرجة ، (التي تواجها المؤسسة) . هذا وقد اختلف كثير من الباحثين حول صياغة محددة للمراحل التي يمر بها اتخاذ القرار (علاقي ، ١٩٨٥ ، ص ١٢٥) .

ولكي يكون القرار رشيداً ، لابد أن يمر بأربع مراحل تكوينية تؤكد الناحية العلمية في اتخاذ القرار .

المرحلة الأولى : تحديد المشكلة :

في الخطوة الأولى من صنع القرار يتم تحديد المشكلة ، أو الموضوع الواجب اتخاذ قرار بشأنه ، والتمييز بينها وبين غيرها من القضايا الموضوعة . وذلك بتحديد الهدف المطلوب تحقيقه .

المرحلة الثانية : جمع المعلومات والبيانات والإحصائيات :

وتعرف هذه المرحلة بمرحلة البحث والاستقصاء وجمع المعلومات الخاصة بالموضوع ، وهذه المعلومات تعتبر الدعامة الأساسية التي يبنى عليها القرار ، وأمر جمع المعلومات بسرعة وانتظام متوقف على عملية الاتصال ، وكلما كانت عملية الاتصالات ذات كفاءة عالية ، كلما أمكن جمع أوفر وأدق المعلومات والبيانات بالسرعة المطلوبة ، ثم يأتي دور إعدادها، من حيث تنظيمها وتنسيقها حتى يسهل الحصول على أفضل النتائج ، ثم تتم المقارنات بالشكل الذي يسهل الاستفادة منها .

المرحلة الثالثة : تحديد البدائل (الحلول) :

تبعاً للبيانات التي تم الحصول عليها ، يتم تحديد البدائل أو الحلول المحتملة للمشكلة ، ويتبع ذلك دراسة كل بديل ، لمعرفة مزاياه وعيوبه القائمة والمتوقعة ، للوقوف على الظروف والأحوال والإمكانات الميسرة لكل بديل .

المرحلة الرابعة : اختيار البديل الأحسن :

تجرى عملية المقارنة والمفاضلة بين البدائل التي تم تحديدها مع تقييم كل بديل في ضوء الاعتبارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والمفاضلة بين ما يحققه كل بديل من عائد كمي أو نوعي . وبهذا يتم تقييم كل بديل ، ومعرفة كفايته وإمكانية تنفيذه . وفي ضوء ذلك يتم اختيار البديل الأحسن ، الذي يعتبر الأمثل بالنسبة لبقية البدائـل .

وبعد أن يتم اختيار البديل الأمثل ، يختار المدير التوقيت المناسب والأنسب لإصدار القرار والعمل به (مطاوع ، ١٩٨٢م ، ص ٢٣٠) .

أنواع القرارات :

يمكن تقسيم القرارات التي يصدرها الرئيس إلى عدة مجموعات متباينة من النواحي الآتية :

١- **القرارات الوظيفية والقرارات الشخصية :**

فالقرارات الوظيفية : هي تلك القرارات التي يصدرها المدير باعتباره عضواً في التنظيم ، أي عندما يعمل بصفته الرسمية في القيام بوظائفه ، باعتباره مسئولاً عن التنظيم . كالقرار الصادر بتوقيع جزاء بنقل موظف أو تأديبه . أما القرارات الشخصية : فهي تلك التي يصدرها المدير بصفته الشخصية ، وليس باعتباره عضواً مسؤولاً عن التنظيم .

٢- **القرارات الصريحة والقرارات الضمنية :**

فالقرار الصريح : هو القرار الذي يفصح فيه الرئيس الإداري عن مشكلة في موقف معين بالموافقة أو عدمها ، أي بالمنح أو المنع . أما القرار الضمني

فهو القرار الذي يستفاد من مسلك المدير ، وإن لم يعبر عنه صراحة ، كأن يطلب موظف إذناً من رئيسه بالانصراف قبل انتهاء موعد العمل الرسمي ، فلا يرد عليه ، أو يغير مجرى الحديث إلى موضوع آخر . ويلاحظ أن القرار الضمني هو قرار شعوري ومقصود ، شأنه في ذلك شأن القرار الصحيح .

٣- القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية :

الأولى : تصدر في صيغة مكتوبة (اللائحات - تعليمات - أوامر مكتوبة) . أما الثانية : فهي قرارات تخرج إلى حيز الوجود عن طريق كلمات منطوقة وليست مكتوبة .

٤- القرارات الفردية والقرارات الجماعية :

القرار الفردي : هو الذي ينفرد المدير بصنعه ، دون أن يشاركه أحد في هذا الشأن ، ممن يعنيه أمر القرار ، أما القرار الجماعي : فهو الذي يكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية : فالأول يمثل التسلطي للإدارة . بينما يمثل الثاني الأسلوب الديمقراطي لها .

٥- القرارات الأساسية والقرارات الروتينية :

الأولى : تسمى بالقرارات غير المتكررة أو غير المدونة . وهذه القرارات لا تتكرر ، وإن تكررت فلا يتم ذلك إلا بعد فترات متباعدة ، وهي لا تهتم إلا بالمشكلات المعقدة أو الهامة .

أما القرارات الروتينية فهي قرارات متكررة ، وتظهر عادة في نطاق الأعمال الكتابية وغير الفنية . ومن أمثلة هذه القرارات قرار منح اجازة أو قرار تصريح بالخروج قبل انتهاء الدوام الرسمي ، أو قرار توزيع الكتب أو المكاتب ... إلخ . تصدر القرارات الأولى بكثرة عن قمة التنظيم الإداري ، لما تتسم به الإدارات العليا بالفنية والتعقيد . كما تصدر القرارات الثانية في المستويات دون العليا من الجهات الإدارية . لأن هذه القرارات لا تحتاج إلى فنية وتعقيد . (شيحا ، بدون تاريخ ، ص٢٢٠) .

اتخاذ القرار وفاعلية الاتصال

يعتبر موضوع الاتصال وتحصيل المعلومات من أكثر الموضوعات أهمية على مستوى أي منظمة ، مهما كانت طبيعتها ووظيفتها ، ومهما كان حجمها، لأنه لا يمكن أن توجد أي منظمة في صورة موحدة ومتكاملة ومترابطة ، دون أن تكون محكومة بشبكة من قنوات الاتصال ، التي تربط كافة أجزاء هذه المنظمة ، وفروعها ببعضها في نسق موحد ومنظم فيما يشبه إلى حد كبير شبكة الأعصاب التي تتحكم في تصرفات الإنسان ، فتضفي عليه صفة التوحد والانسجام ، وإن أي خلل أساسي في عمل هذه الشبكة ، يمكن أن يؤدي إلى نوع من الانفصام والشلل ، الذي يحطم بدوره الشخصية عامة ، سواء أكانت لإنسان أو منظمة .

ويضاعف من هذه الأهمية على مستوى المنظمات الإدارية المعاصرة ، ما صارت إليه من تضخم هائل في حجمها ، وتشعب وتباعد بين فروعها ، وتعقيد في وظائفها ، الأمر الذي يجعل من عملية التواصل والإتصال بين أجزائها المختلفة ضرورة ما بعدها ضرورة لحياة المنظمة وفعاليتها وازدهارها. وهذا ما يؤكده (فيفر) حيث يقول : إنه لا يمكن للناس أن يسيطروا على بيئتهم ، ولا للمديرين أن يسيطروا على منظماتهم إلا عن طريق المعلومات ، التي يتم تناقلها بين الأطراف المعنية في صورة اتصالات مستمرة .

ويؤكد هذه النتيجة العامة ما يحدث في المؤسسات ، إذ إنه لا يمكن اتخاذ أي قرار دون وجود معلومات كافية عن المشكلة ، وإن جمع المعلومات حول المشكلة المفروضة للبحث ، وتحليل هذه المعلومات وتبويبها ، يعتمد على الدور الفعال للاتصال ولإدارة المعلومات حيث تؤثر بدورها على تشكيل القرار الذي سيتم العمل على هديه ، كما وإن مرحلة تنفيذ القرارات ومتابعتها

وتقييمها ، يعتمد على دقة هذه المعلومات وصحتها لتحقق هذه القرارات الأهداف المرجوة منها ، ومما لا شك فيه أن الحصول على المعلومات المطلوبة يمثل أهم وأدق المهام ، التي تواجهها أية جهة كانت ، إدارية أو سياسية أو تعليمية ، لأن نجاح الجهة في تحصيل المعلومات التي تريدها عن طريق الاتصال الفعال ، يتضمن نجاحها في اتخاذ قراراتها ، وبالتالي نجاحها في تحقيق أهدافها وفعاليتها، والعكس بالعكس . وهكذا تصير عملية الاتصال وإدارة المعلومات متطابقة كما يقول (سايمون) مع عملية اتخاذ القرارات ، وبالقدر الذي لا يمكن فصلهما عن بعضهما (عساف ١٩٨٣ ، ص ١١٠) .

ومن المؤكد أن سلامة القرارات ورشدها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى دقة وسلامة نظام الاتصالات وقنواتها ، التي تحمل البيانات والمعلومات لمصادر اتخاذ القرارات .

ومن الملاحظ أنه كلما ضاقت المسافة بين مركز المعلومات وبين متخذ القرار ، كلما زادت فعالية عملية اتخاذ القرار ، وزاد رشدها . ولسنا نفترض هنا أن كل المعلومات التي تبنى عليها القرارات تصل خلالها قنوات الاتصال الرسمية ، ففي بعض الأحيان يكون للاتصالات غير الرسمية أثرها الفعال في اتخاذ قرار معين . على أن هذا الاستثناء ليس هو نمط العمل السائد في حياة المنظمة العادية (درويش ، ١٩٧٧ ، ص ٤٥٠) .

وهناك أيضاً علاقة وطيدة بين النمط القيادي وفاعلية الاتصال ، وتأثير ذلك على اتخاذ القرار السليم . فإذا كان القائد من النمط الديموقراطي فإن ذلك يساعد في عملية الاتصال التصاعدي ، والمشاركة العالية من قبل العاملين في اتخاذ القرار ، وفي جمع المعلومات اللازمة لموضوع ما . وهذا النمط يشجع العاملين أيضاً على المبادرة ، وخلق جو من الثقة المتبادلة ، وجمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات ، واتخاذ القرار في الوقت المناسب .

أما في القيادة الأتوقراطية فنجد أن الرئيس ملتزماً وحذراً وحريصاً على اتخاذ القرار منفرداً ، يكون حصوله على المعلومات بطريقة رسمية . وقد يؤدي ذلك إلى تأخر إصدار القرار في الوقت المناسب ، نظراً للنمط القيادي المتبع . وقد يرجع ذلك إلى عدم الثقة بالعاملين ، وثقته المتزايدة بنفسه أو إلى حالته النفسية، أو إلى بيئة المؤسسة . وبالتالي ينعكس ذلك على جهات الاتصال ، والتي تؤثر بدورها على عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب . هذا بالنسبة للرئيس أو القائد ، أما بالنسبة للمرؤوس فيجب أن يكون متفتحاً حتى يفهم رئيسه ، وذلك بأن يعرف النمط القيادي الذي يتبعه هذا الرئيس : (القبلاني، ١٤١٢هـ ، ص ١٢٣) .

وعليه أيضاً أن يكون ملماً بعدد من النقاط حول الموضوع ، ومزوداً بالمعلومات الكافية والصحيحة مع تقديم أحسن الحلول قبل أن يلتقي برئيسه ، حتى يدرك نتيجة الاتصال . إضافة إلى تزويد الرئيس بالحقائق والاحصائيات والابتعاد عن كل ما يسبب المشاكل . وأن تكون لديه القدرة على التنبؤ بما لدى الرئيس من أسئلة ومناقشات ، ليختار المدخل الجيد منها ، ويعمل على ترتيب أفكاره ، ويدعم موقفه بالأدلة والبراهين . وأن يكون ممن يحسنون الإصغاء لكل ما يقوله الرئيس .

وحيث أن المدراء يختلفون في الأنماط الادارية التي يتبعونها - كما ذكرت سابقاً - فإن لكل نمط قيادي ما يناسبه من السلوك ، فالمدير المشارك على سبيل المثال يتوقع من المرؤوس الرغبة في المشاركة ، والقدرة عليها ، والإحساس القوي بالانتماء للمنظمة . وفي هذه الحالة يكون على المرؤوس أن يثبت نظرياً وعملياً أنه أهل للمسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة .

اتخاذ القرار من منظور إسلامي

إن الدين الإسلامي لم يترك أمراً من الأمور والا أوضحه سواء كانت أمور شخصية أو عملية فرديه أو جماعية وما لم ينزل به في القرآن أوضحته السنة النبوية ففي حياة الرسول صلى الله عليه وسلم القدوة والعبرة في جميع العمليات الضرورية للحياة وما يعرف الان من العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم وعلاقات إنسانية واتخاذ قرار هذه العمليات جميعها موجودة في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم أنه لم يقدم على غزوة من الغزوات أو فتح من الفتوحات الا بعد اتخاذ قرار ، وكانت قررارته عليه أفضل الصلاة والسلام نابعة من المشورة ، يستشير أصحابه في كل أمر لم يرد فيه تنزيل صريح من الله سبحانه وتعالى ، وكان يحترم رأي الفرد ورأي الجماعة ويلتزم به ومن أمثلة ذلك ما حدث في غزوة بدر حين نزل الرسول بجيشه على أول ماء من بدر فجاء الخباب بين المنذر اليه وقال له : يا رسول الله : أريت هذا المنزل أهو منزل أنزله الله ليس لنا أن تتقدمه أو تتأخر عنه أم هو الرأي والحرب والمكيدة ؟ فقال النبي عليه الصلاة والسلام (بل هو الرأي ، والحرب والمكيدة) فقال بن المنذر : يا رسول الله فان هذا ليس بمنزل فانهض بالناس حتى تأتي أدنى ماء من القوم فننزله ثم تقور ما وراه من القلب (الابار) ثم نبني عليه حوضاً فنملاه ماء ثم نقاتل القوم فنشرب ولا يشربون ، فقال له النبي لقد أشرت بالرأي ، وفعل كما قال (ابو سن ، ١٩٧٧م ، ص ١٠٨).

وهذا لهو دليل ساطع على أن الرسول صلى الله عليه وسلم عندما اتخذ قراره ثم سمع قرار صائب تراجع عن قراره وأخذ بالقرار السليم وأن القرار كلما كان نابع من المشورة والجماعة يكون أقرب إلى الصواب هكذا فعل الرسول وأتبع مشورة أصحابه هنا لابد من أخذ هذه العبره في بناء القرارات بالمشاركة والمشورة، وقد ورد في القرآن الكريم في أكثر من موضع ما يؤكد ذلك قوله تعالى ﴿وشاورهم في الأمر﴾ سورة آل عمران آية (١٥٩)﴿ وأمرهم شورى بينهم﴾ (سورة الشورى آية :٣٨) .

وكذلك وردت أحاديث صريحة تنص على هذا الأمر (ما تشاور قوم قط الا هدو لأرشد أمرهم) (الضحيان ، ١٩٨٦م ، ص ١٥٠) .

والتشريع الإسلامي قد سبق جميع النظريات الحديثة في علم الادارة ونحن كمسلمين أولى بنا أن نقتدي بهادي البشرية ونلتزم بما ورد في الكتاب والسنة .

الإدارة التعليمية بمدارس البنات على المستوى المحلي
(مناطق التعليم)

يوجد في المملكة العربية السعودية حالياً ثماني عشرة إدارة خاصة بتعليم البنات في مناطق المملكة . كما يوجد مائة وتسع عشرة مندوبية لتعليم البنات، ترتبط مباشرة بإدارات التعليم في المناطق التعليمية .

وقد أنشئت إدارات التعليم هذه للقيام بدور كبير في تنفيذ السياسة العامة المرسومة لتعليم الفتاة السعودية وغير السعودية ، من إنشاء مدارس جديدة ، والتوسع والنمو في المدارس القائمة . للمعاونة في تقويم البرامج التعليمية ، والإشراف على تنفيذ الخطط الموضوعة ، ومتابعتها وتقويمها من النواحي الفنية والمالية والإدارية . ويمكن تلخيص أهم اختصاصات إدارات التعليم هذه في الآتي : (الحقيل ، ١٤٠٦هـ ، ص٤٥٧)

١) التعاون مع الأجهزة المختلفة في الرئاسة العامة لتعليم البنات ، لإنشاء المدارس حسب احتياج مناطق المملكة للخدمات التعليمية الخاصة بتعليم البنات .

٢) العمل على سد احتياجات مدارس البنات من المعلمات والإداريات والخدم.

٣) إعداد الدراسات والبحوث الخاصة بتطوير مناهج التعليم وبرامجه في المناطق التعليمية ، ويتم ذلك بالتعاون مع جهات الاختصاص بالرئاسة.

٤) سد احتياجات المناطق التعليمية الخاصة بتعليم البنات بإمدادها بالأدوات والمعدات والكتب والوسائل التعليمية ، ويتم ذلك بالتعاون مع الأجهزة المختصة بالرئاسة العامة لمدارس البنات .

٥) متابعة سير العملية التعليمية في المندوبيات والمدارس التابعة لها .

٦) حصر احتياجات المدارس من الكتب والأثاث ، ومن ثم توزيعها على المدارس حسب احتياج كل مدرسة .

٧) اتخاذ إجراءات صرف المستحقات لأصحابها ، وفق النظم المالية والإدارية .

٨) حصر احتياجات الإدارة التعليمية من القوى البشري لمواجهة متطلبات العمل.

٩) تنمية الكفاءة الوظيفية لموظفي ومنسوبي الإدارة التعليمية والمدارس بإجراء دورات تدريبية وغيرها من طرق التنمية .

١٠) توفير الرعاية الصحية للطالبات ومنسوبي ومنسوبات الإدارة .

١١) دراسة تقويم الطالبات المقدمة لافتتاح مدارس أهلية ، والبت في هذه الطالبات في ضوء الأنظمة والتعليمات الخاصة بالمدارس الأهلية .

١٢) الإشراف على امتحانات الشهادات العامة .

١٣) تحديد مواعيد امتحانات النقل في ضوء التعليمات الواردة من الرئاسة .

١٤) تحديد مواعيد الإجازات المدرسية ، ومواعيد الدراسة وفق التعليمات الصادرة عن الرئاسة .

١٥) صيانة مباني ومرافق المدارس لتبقى في حالة سليمة ، ووفق شروط صحية معينة .

١٦) إعداد ميزانية الإدارة وإحالتها إلى جهة الاختصاص بالرئاسة .

١٧) إعداد تقرير شامل ومفصل عن سير العملية التعليمية ، وما يعترضها من مشاكل ، وتقديمه إلى وكيل الرئيس للشئون التعليمية . ويجب أن يتضمن هذا التقرير التوصيات والمقترحات البناءة ، الهادفة إلى تحسين وتطوير العملية التربوية في المنطقة التعليمية .

وعلى ضوء ماسبق فيمكننا أن نحدد أهم واجبات ومسؤوليات مدير التعليم في المنطقة التعليمية فيما يلي :

١- وضع الخطط المحلية لتنفيذ وإنجاز المهام الموكلة لإدارة التعليم في حدود الصلاحيات المخولة للمدير .

٢- متابعة تنفيذ سياسة تعليم البنات في المدارس التابعة للمنطقة التعليمية .

٣- دراسة وضع المدارس في المدن والقرى والهجر والقوى البشرية اللازمة لها.

٤- الإشراف على سير العمل في الإدارة التعليمية ، للتأكد من أن كل إدارة وقسم فيها يقوم باختصاصاته وواجباته على الوجه الأكمل .

٥- العمل على استكمال الجهاز الوظيفي من المعلمات والإداريات بالمدارس .

٦- دراسة وتقييم التقارير الواردة من التفتيش الفني عن سير الدراسة في المدارس ، ومدى تنفيذ المناهج والمقرارات الدراسية فيها .

٧- اعتماد التقارير السرية الموضوعة لمنسوبي الإدارة .

٨- التأكد من أن الخدمات الصحية للطالبات تؤدي بطريقة منتظمة ، وأنها تسير سيراً حسناً جنباً إلى جنب مع الرعاية الاجتماعية .

إدارة التوجيه التربوي :

تهدف هذه الإدارة إلى تطوير العملية التعليمية والتربوية في الرئاسة العامة لمدارس البنات وفروعها المختلفة . وفي سبيل ذلك تهتم بمتابعة سير العملية التعليمية ، للتأكد من أن أهداف التعليم الخاصة في الرئاسة يتم تنفيذها بطريقة سليمة .

وأهم اختصاصات هذه الإدارة ما يلي :

١- إعداد الدراسات والبحوث الهادفة إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية في مدارس البنات التابعة للرئاسة العامة .

٢- دراسة التقارير الوادة من مكاتب التوجيه التربوي في إدارات التعليم والمندوبيات ، وتقييم هذه التقارير ، واتخاذ ما يلزم حيالها .

٣- القيام بزيارات ميدانية فجائية على مدارس المملكة بواسطة الموجهات التربويات وكلما كان ذلك ضرورياً .

٤- دراسة المناهج والمقرارات الدراسية من أجل تقييمها ، والعمل على تطويرها وتحسينها .

٥- العمل المستمر على تطوير التوجيه التربوي ، ورفع مستوى الآداء لدى القائمات به في مناطق التعليم .

٦- تزويد الإدارة العامة للتوثيق التربوي والإحصاء بالمعلومات التي تطلبها .

٧- التأكد من مدى تنفيذ المقررات والمناهج ، والعمل بالتعليمات المقررة.

٨- حل المشاكل الفنية التي تواجه الموجهة التربوية في حدود الإمكانات .

٩- التعرف على المدرسات وكفايتهن العلمية والعددية ، وتوجيههن وفق الطرق التربوية .

هذه أهم اختصاصات الوظائف القيادية في الإدارة التعليمية لمدارس تعليم البنات التابع للرئاسة العامة لتعليم البنات .

الدراسات السابقة

يقوم عرض الدراسات السابقة التالية على منهجية تصنيف هذه الدراسات إلى ثلاثة أنواع :

- دراسات تم إجراؤها في المملكة العربية السعودية .
- دراسات عربية خارج المملكة .
- عرض للدراسات الغربية .

سوف تتعرض الباحثة في هذه الدراسات - من خلال التصنيفات الثلاث المتتالية - إلى تتابع الدراسات زمنياً . بحيث تقدم الدراسات الأحدث فالأقل حداثة ... وهكذا .

الدراسات العربية :

أولاً : دراسات أجريت في المملكة العربية السعودية :

١- **دراسة أحمد سعيد الحازمي** : الاتصالات الإدارية واتخاذ القرار في كليات البنات التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات ١٤٠٩هـ .

تهدف الدراسة إلى التعرف على الاتصالات الإدارية وأثرها في اتخاذ القرار في كليات البنات ، وعلى مدى وضوح خطوط السلطة التنظيمية لدى المسئولين ، والمعوقات التي تعيق عملية الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات. وقد ركزت الدراسة على توضيح صعوبة الاتصالات الإدارية بين القيادات النسائية لكليات البنات ، وبين مديري إدارات الكليات الخاصة بالبنين في المناطق التي تتبعها هذه الكليات ، الذين يمثلون حلقة اتصال بين هذه الكليات العامة لتعليم البنات ، ويقومون بإدارة شئون الكليات الخارجية مع المجتمع المحلي .

وقد توصل الباحث من دراسته على النقاط التالية :

١) إن جميع وسائل الاتصالات الإدارية مستخدمة في كليات البنات ، وأقلها استخداماً الفاكسيملي والتلكس .

٢) إن الاتصالات الإدارية تسير عبر قنوات الاتصالات القصيرة تليها القنوات المتوسطة .

٣) أوضحت نتائج الدراسة وضوح خطوط السلطة لدى المسئولين في الإدارات خارج الكليات والمسئولات داخل الكليات .

٤) مرونة المسئولين في عملية القرارات .

ومن أهم توصيات الباحث ما يلي :

١) يجب استخدام وسائل الاتصال الحديثة الفاكسيملي والتلكس . لما يحققانه من خدمة سريعة .

٢) إعطاء الاجتماعات والندوات اهتماماً أكثر بين قسمي النساء والرجال عن طريق الشبكة التليفزيونية المغلقة .

٣) تناسب المؤهلات العلمية مع المناصب القيادية ، لتسهيل عملية الاتصال وعملية التدريب والدراسة في هذا المجال .

٢- **دراسة رويدة عبد الرحمن أبو راشد** : بعنوان (إدارة نسائية وسطى لإدارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة) (أنموذج مقترح) جامعة أم القرى ، ١٤٠٧ - ١٤٠٨هـ .

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية

مع الإدارة التعليمية في عملية الاتصال ، ومن ثم اقتراح النمـــوذج التنظيمي النسائي لإدارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمـة .

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها الميدانية على المقابلات الشخصية مع بعض مديرات المدارس ، الأمر الذي مكنها من حصر أهم المشكلات محدودية أجملتها فيما يلي :

١) محدودية صلاحية المديرة في اتخاذ معظم القرارات .

٢) صعوبة الاتصال بالجهات المسئولة ، حيث تقضي مديرة المدرسة معظم وقتها في الاتصال هاتفياً بالأقسام المختلفة بالإدارة التعليمية للمنطقة لمتابعة احتياجات المدرسة ، بالإضافة إلى رفع الخطابات الرسمية . الأمر الذي يشغلها عن معظم مهامها التربوية .

٣) استخدام الإدارة التعليمية للأسلوب المركزي في التعامل مع الإدارات المدرسية . مما لا يشجع على الاستقلال الذاتي في العمل الإداري .

٤) إن الأسلوب المتبع في تلبية الاحتياجات المدرسية لم يتطور بتطور وظائف الإدارة .

وقد أوردت الباحثة في النموذج المقترح فيما يتوافق مع موضوع الدراسة الحالية النقاط التالية وهي على النحو التالي :

- لا يمكن الاستغناء عن عنصر الرجال في الإدارة التعليمية في المهام المنوطة بهم . ولكن يمكن وضع إدارة نسائية لكل قسم من الأقسام الموجودة بإدارة التعليم ، نظراً لسهولة التعامل مع النساء . وذلك بالاتصال وجها لوجه بين مديرة المدرسة وبين المسئولات بإدارة التعليم ، والاطلاع شخصياً على المشكلات المدرسية ، والمتابعة لها مع التنظيم والإشراف على أن

تكون هذه الإدارة النسائية المقترحة حلقة وصل بين المدارس والإدارة التعليمية في المستويات الأعلى .

نظراً لطول خط الاتصال بين هذه الوحدات الإدارية التعليمية ، فقد أقترحت الباحثة في دراسة (النموذج المقترح) وضع إدارة نسائية وسطى، لتكون حلقة وصل ربما تعمل على تقصير خط الاتصال وتخفيض مراكز السلطة .

- يمكن من خلال الإدارة النسائية الوسطى المقترحة أن تتابع المعلمة أي معاملة أو قرار في الإدارة التعليمية بنفسها نظراً لكون الإدارة التعليمية كلها من النساء ، كما يمكن للمعلمات أن يراجعن هذه الإدارة النسائية في أي معاملة .

٣- **دراسة امال علي الظاهر** (دراسة لبعض مشكلات الإدارة التعليمية النسائية في جامعة الملك سعود) ١٤٠٦ ، جامعة الملك سعود .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على موقع الموظفات بالإدارة التعليمية في جامعة الملك سعود من خلال الخريطة التنظيمية للجامعة ، والتعرف على مهامهن الوظيفية وصلاحياتهن ، ووسائل الاتصال بينهن وبين أقسام الرجال في إدارة الجامعة المسئولة عنهن ، ومعرفة أهم المشكلات التي تواجهها هؤلاء الإداريات بالجامعة .

وقد توصلت الباحثة إلى أهم المشكلات والعوائق التي من ضمنها :

- صعوبة الاتصال بقسم الرجال في معظم الأوقات .
- استخدام قنوات قليلة للاتصال مثل الهاتف ، الكتابة التقريرية .
- تأخر وصول المعاملات والقرارات من قسم الرجال إلى قسم النساء .

وقد أوصت الباحثة بالاهتمام بنواحي القصور لحل تلك المشكلات .

٤- **دراسة حميدة عبد الله فلمبان** (الإدارات المسئولة عن التعليم العام للبنات في منطقة الطائف التعليمية . تنظيماتها ومدى كفاءتها في العملية التعليمية) جامعة أم القرى ١٤٠٥هـ .

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى التحقق من جودة التنظيم الحالي للإدارات المسئولة عن تعليم البنات في منطقة الطائف ، ومدى إسهام ذلك التنظيم في رفع الكفاءة التعليمية .

وقد أسفرت الدراسة الميدانية عن النتائج التالية :

١) إن عملية الاتصال تساعد على إنجاز الكثير من الأعمال الإدارية .

٢) عن طريق الاتصال يمكن زيادة المهارات الفردية والجماعية لأسرة المدرسة .

٣) إن الاتصال في الإدارة المدرسية تصادفه عدة مشكلات .

وقد أوصت الباحثة بتوفير عدد من وسائل الاتصال بين المدرسة والإدارة التعليمية لايصال المعلومات والاستفسارات بأقصى سرعة ممكنة .

٥- **دراسة علي حامد الأحمدي** : (العلاقة بين نمط القيادة التربوية وفاعلية الاتصال التربوي) ١٤٠٥هـ ، جامعة أم القرى .

تهدف الدراسة إلى معرفة دور مدير المدرسة في نجاح وفاعلية عملية الاتصال داخل المدرسة ، وأهم المعوقات لعملية الاتصال ومعرفة العلاقة بين نمط القيادة التربوية وفاعلية الاتصال .

ومن ضمن النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي :

١) هناك علاقة بين نمط القيادة التربوية وفاعلية الاتصال .

٢) إن عملية الاتصال لها دور حيوي ومهم في الإدارة المدرسية .

ومن أهم التوصيات للباحث :

١) الاهتمام بوسائل الاتصال المختلفة في المدرسة .

٢) إنشاء نظام جيد للاتصال التربوي في المدرسة .

٣) توفير الإمكانيات المادية والبشرية المدربة على عملية الاتصال .

٤) إيجاد برامج تدريبية بالجامعات لمديري المدارس في مجال الاتصال التربوي وأساليبه .

٥) كما يوصي الباحث باستخدام وسائل الاتصال الحديثة .

٦) إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع .

٦- **دراسة علوية حسن معاجيني** (دراسة تحليلية لبعض مشكلات الإدارة المدرسيه في المدارس المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة) ١٤٠١-١٤٠٢هـ جامعة أم القرى .

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تعاني منها إدارة المدارس المتوسطة ووضع الحلول الملائمة لها .

وقد توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج لدراستها . نذكر منها ما يتفق وفيما يتعلق مع موضوع الدراسة الحالية وأهمها .

- إن بعض المديرات يعانين من نقص وسائل الاتصال بينهن وبين الجهات المسئولة .

- هناك تعثر كبير في المكاتبات والمراسلات بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، مما يؤدي بدوره إلى اضعاف العملية التربوية والتعليمية .

ومن ضمن التوصيات التي أوصت بها الباحثة فيما يتعلق بمشكلة الاتصال ما يلي :

١) تسهيل خطوط (وسائل الاتصال) الرأسية بتوفير المراسلين الأكفاء .

٢) تحقيق مزيد من الإهتمام بالاتصات الصاعدة (من الإدارات المدرسية إلى الجهات المسئولة العليا) ، وأن يكون هناك اتصال مباشر مع هيئة الإدارة التعليمية العليا .

٣) الحد من الروتين والشكليات في قنوات الاتصال ، ولا سيما الكتابية منها . مما يؤدي إلى تدفق المعلومات والبيانات في يسر وسهولة .

٧- **دراسة فاطمة عبد الله عريفي** (مشكلات الإدارة في المرحلة الثانوية) ١٤٠٠هـ ، جامعة أم القرى .

تهدف الدراسة إلى البحث في المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية في مدارسنا الثانوية ، وإيجاد مقترحات وحلول تساعد في القضاء على تلك المشكلات .

وقد توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج لأهم المشكلات الإدارية المدرسية، ومن النتائج التي لها علاقة بالدراسة الحالية مايلي :

١) هناك مدارس لا توجد بها وسيلة الاتصال الهاتفي ، بالرغم من الحاجة الشديدة إلى هذه الوسيلة .

٢) هناك تقصير في توفير وسيلة لتوصيل البريد المدرسي .

ومن ضمن التوصيات التي أوصت بها الباحثة فيما يتصل بموضوع الدراسة :

١) توفير وسائل الاتصال وخاصة الهاتف .

٢) إنشاء فرع نسائي للرئاسة العامة لتعليم البنات ، تكون فيه مندوبة لكل قسم من أقسام الرئاسة ، حتى يسهل عملية الاتصال بها ، ويكون هذا أجدى من الاتصال بالرجال .

٨- **دراسة حمدان عبد الله المستادي** (الاتصال ووسائطه في الإدارة المدرسية) ١٣٩٨هـ .

هدفت الدراسة إلى معرفة أكثر وسائل الاتصال شيوعاً في الإدارة المدرسية بمدارس منطقة جدة التعليمية للبنين ، وسلبيات وإيجابيات كل وسيلة .

ومن أهم نتائج البحث ما يلي :

- إن غالبية مديري المدارس يميلون إلى عملية الاتصال الشفوي بالدرجة الأولى ثم الاتصال الكتابي .

وأوصى الباحث بـ :

١) ضرورة الاهتمام بالاتصال التربوي في الإدارة المدرسية .

٢) عمل دراسات ميدانية أخرى حول عملية الاتصال التربوي ، وفاعلية هذا الاتصال داخل وخارج المدرسة .

دراسات عربية خارج المملكة :

١- دراسة إميل فهمي (الاتصال التربوي) دراسة ميدانية ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٧٦م .

تهدف الدراسة إلى معرفة النظام السائد لعملية الاتصال التربوي في المدارس الثانوية بجمهورية مصر العربية .

وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج نجملها فيما يلي :

١) إن عمر المدرسة وعراقتها يؤثران في عملية الاتصال . وكلما استقر العمل بالمدرسة ، وتحددت معالمه ، وساد التعاون بين أسرة المدرسة ، كلما أدى ذلك إلى وجود شبكة اتصال فعالة .

٢) إن انسياب المعلومات والحقائق والمعاني من الإدارة المدرسية إلى المعلمين أو العكس ، يحقق هدف الاتصال (الأهداف التربوية والتعليمية).

٣) الاتصال الفعال يساعد على انجاز وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة .

٤) إن نمط القيادة يحدد نوعية الاتصال المدرسي .

٥) مدير المدرسة الناجح هو الذي يستطيع الحصول على أكبر قدر من المعلومات من خلال تدفق المعلومات إليه بصفة مستمرة .

٦) إن الاختلاف في البيئة الاجتماعية وما يترتب على ذلك من اختلاف في القيم والعادات والتقاليد له تأثير في عدم إتمام الإتصال بنجاح .

وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات نجملها فيما يلي :

- الاهتمام بطبيعة وأساليب الاتصال بين المعلمين والمديرين .
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المعلمين والمديرين ، لأنها من العوامل المؤثرة في الاتصال .
- الاهتمام بوسائل الاتصال المختلفة والفعالة داخل المدرسة .
- استخدام أساليب الاتصال المختلفة داخل المدرسة بين المديرين والمعلمين.
- الاهتمام بتدريس علم الاتصال بكليات التربية نظرياً وعلمياً .

علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

لقد تنوعت الدراسات السابقة التي تناولتها الباحثة في هذه الدراسة منها ما هو مباشر وله علاقة مباشرة بموضوع الدراسة مثل دراسة الحازمي ودراسة آمال الظاهري ، ومنها ما هو غير مباشر ، ولم تجد الباحثة أي دراسة مباشرة في التعليم العام بخصوص موضوع الدراسة الحالية وقد ركزت معظم الدراسات السابقة على موضوع الاتصال كاحدى المشكلات التي تعاني منها الادارة المدرسية في علاقتها بالادارة التعليمية ، ولم تشمل الدراسات السابقة غير اراء مديرات ومديري المدارس حيث أن الدراسة الحالية قد شملت عدد من الفئات تتمثل في مسؤلو التعليم ومديرات ووكيلات المدارس والموجهات التربويات الأوائل والمعلمات أيضاً أي أن الدراسات السابقة كما ذكرنا سابقاً اعتبرت مشكلة الاتصال جزء من المشاكل المدرسية ، لكن الدراسة الحالية تفردت بمشكلة الاتصال الرسمي ودوره في عملية اتخاذ القرار التربوي الرشيد أي أنها شاملة للنقاط والتي لم تشملها الدراسات السابقة ، كما أنها شملت مراحل التعليم الثلاث الابتدائي والمتوسط والثانوي ، وسوف تلقى الدراسة الحالية الضوء عن القصور الحاصل في قنوات الاتصال الحالية والمتاحة في عملية اتخاذ القرار التربوي الرشيد وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها من اجابات وآراء فئات عينة الدراسة (مسؤلو التعليم ، القيادات المدرسية ، المعلمات) .

دراسات أجنبية :

١) تدور هذه الدراسات حول عملية صناعة القرار المدرسي . ومثالاً عليها دراسة دوراشير (Duracher) بعنوان (عمليات صناعة القرار كما يراها رجال الإدارة التعليمية) . فقد حاول الباحث في هذه الدراسة معرفة ما

إذا كان رجال الإدارة المدرسية يلتزمون بخطوات صناعة القرار ، كما حددها جريفت ، بداية من تحديد المشكلة موضوع القرار، ثم تطوير بدائل متاحة ، وحتى الوصول إلى اتخاذ القرار النهائي .

وقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن مديروا المدارس (عينة البحث)، لم يظهروا في ممارستهم خبرة واضحة في اختصار خطوات عملية إصدار القرار ، كما قد يتطلبها الموقف . كما أن تناولهم لهذه الخطوات لم يكن مراعياً لطبيعتها التسلسلية الحلقية (Duracher , 1981 P . 7229) .

٢) دراسة أخرى مشابهة بعنوان « صناعة القرار الإداري : عملية صناعة القرار كما يؤديها رجال الإدارة التعليمية في مدارس قطاع تعليمي محدود» . قام الباحث زيمرر (Zimmerer) بإجراء العديد من المقابلات المقننة كأداة للدراسة ، مع مديروا مدارس هذا القطاع التعليمي ، وذلك بغرض التعرف على ما إذا كان هؤلاء المديرون ممن تتوافر لديهم المعلومات التنظيمية اللازمة لرجل الإدارة في ممارسته لعملية أتخاذ القرار (Zimmere , 1980 , P . 575) .

وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة إلى أن مديروا المدارس « أفراد العينة » يميلون إلى اتخاذ القرارات المدرسية بشكل روتيني ، لا يتعدى عادة مجرد تسلم مشكلة ما من المعلم . والتشاور معه بشأنها ، ثم الرجوع إلى ما تنص عليه اللوائح المنظمة المحفوظة لديه ، ثم اتخاذ قرار بشأن هذه المشكلة خلال وقت قصير . كما أوضحت الدراسة أن مديروا المدارس يشعرون بضعف السلطة المخولة لهم في عملية اتخاذ القرارات . وإنهم يحتاجون إلى سلطة أكبر ، تتيح لهم مجالاً أوسع في فعالية عملية اتخاذ القرار .

٣) دراسة قومية ، تعد من الدراسات الشاملة في مجال عملية اتخاذ القرار المدرسي . قام بها مركز خدمات اختبارات البحوث ، بالتعاون مع كلية التربية بجامعة كولومبيا بالولايات المتحدة .

وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود اختلافات واضحة في كيفية تناول جزئيات عملية أتخاذ القرار بين المدراء المشاركين كالآتي :

١- مال فئة من المديرين المشاركين إلى تكثيف الجهد في الإعداد لاتخاذ القرار ، بينما كان دور بعض المديرين اتخاذ هذا القرار فقط .

٢- كما أن فئة من المديرين المشاركين ركزوا جهدهم على حل المشكلة في كل مراحل عملية أتخاذ القرار ، أكثر من غيرهم .

٣- كما أشارت النتائج المستخلصة إلى أن مدير المدرسة الذي يتسم بالفاعلية في عملية إصدار القرار ، هو ذلك الذي يعمل في إعداد تنظيمي من أجل التوصل إلى قراراته . وأن هذه الفئة من المديرين الذين يتسمون بالفاعلية غالباً ما يهتمون بالعمل التمهيدي ، وبخاصة الحصول على المعلومات وجمعها ، والحرص على التعرف على وجهات نظر الآخرين ، والتفرقة بين الرأي والحقيقة المجردة أي أن ما يتخذ من قرارات داخل المدرسة الواحدة لا يمكن تعميمه على بيئة المدارس في الولاية (Hemphill , 1965 , P 194)

٤) دراسة أخرى قام بها الباحث (هيك رونالد) بعنوان « اختبار القدرة العامة للمسئول على إصدار القرارات المسبقة الإعداد من قبل الإدارة

المدرسية والإدارة التعليمية ، والتي استخدمها مديرو المدارس الابتدائية ذات الأحجام المختلفة . وقد خرج الباحث بنتائج أهمها :

** إن نموذج القرارات كان ملائما لجميع أحجام المدارس ، ولإدارات التعليم ذات الفئة الصغيرة والمتوسطة ، ولكنه لم يكن مناسباً للإدارات التعليمية الكبيرة الحجم (Heck , Ronald . H . 1989)

٥) هناك دراسة أخرى قام بها همبفريز بعنوان من المسئول هنا ، وقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية :

- بالرغم من أن القرارات يتم اتخاذها قبل أن تصل إلى مكتب مدير التعليم، وعلى الرغم من أن ذلك يعد أسلوباً غير عادي ، أو مرضي، وغير نظامي ، إلا إن مدير التعليم هو المسئول الأول عن التعليم العام .

- إن بعض أوامر التعليم ما تكتب موجزة ومختصرة .

(Hmphries , Jack , W , 1986)

علاقة الدراسة الحالية بالدراسات الأجنبية :

تتفق الدراسات الأجنبية السابقة مع الدراسة الحالية ، في إلقاء الضوء حول أهميـة عملية اتخاذ القرار لنجاح الإدارة التعليمية في أدائها الوظيفـي .

كما أظهرت نتائج هذه الدراسات السابقة قصوراً في أداء مديروا المدارس، في القيام بعملية اتخاذ القرار المدرسي على أساس علمي ، وأن اتخاذ القرارات عادة يتم بشكل روتيني تقليدي .

وتأمل الباحثة أن تسفر نتائج دراستها الميدانية عن إضافة ، تيسر الوصول إلى أداء أفضل لقيادات الإدارة المدرسية في مجال عملية اتخاذ القرار ، عن طريق تطوير عملية الاتصال الرسمي ووسائطه المستلزمة .

الفصل الثالث
إجراءات الدارسة الميدانية

أولاً : عينة الدراسة .

ثانياً : أداة الدراسة .

ثالثاً : المعالجة الاحصائية .

مجتمع الدراســة :

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين والعاملات في مدينتي مكة المكرمة وجده من الفئات التالية :

- قيادات العمل بادارة تعليم البنات (مديروا المراحل التعليمية أو من ينوب عنهم ، رؤساء الأقسام ، بإدارة تعليم البنات ، رئيسات التوجيه التربوي).
- مديرات ووكيلات المدارس للمراحل التعليمية الثلاث : ابتدائي ، متوسط ، ثانوي .
- المعلمات بمدارس تعليم البنات للمراحل الثلاث .

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من :

(أ) قيادات العمل بإدارة تعليم البنات بمدينتي مكة المكرمة وجدة ، ومديرو المراحل التعليمية الثلاث أو من ينوب عنهم ، رؤساء الأقسام بإدارة تعليم البنات ، رئيسات التوجيه التربوي) .

(ب) مديرات ووكيلات المدارس للمراحل التعليمية الثلاث : ابتدائي - متوسط - ثانوي ، في مدارس تعليم البنات بمدينتي مكة المكرمة وجدة .

(جـ) المعلمات بمدارس البنات لكل المراحل الثلاث ابتدائي - متوسط - ثانوي في مدينتي مكة المكرمة وجدة .

تفصيل عينة الدراسة :

١- توزيع أفراد عينة البحث حسب الموقع الجغرافي بين مدينتي مكة المكرمة وجده :

جدول رقم (١)

يوضح توزيع أفراد العينة بكل من مدينتي مكة المكرمة وجدة

فئات العينة / الموقع الجغرافي	مسؤلو التعليم زؤساء الأقسام الموجهات التربويات الأوائل		قيادات الإدارة المدرسية (المديرات والوكيلات)		المعلمات		المجموع	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
مكة المكرمة	١٨	٥،٨٠	٨٧	٢٨،٠٦	٢٠٥	٦٦،١	٣١٠	٤٢،٦٥
جـــدة	٢٦	٦،٢٣	١٣٥	٣٢،٣٧	٢٥٦	٦١،٣٩	٤١٧	٥٧،٣٥
المجموع	٤٤	٦،٥	٢٢٢	٣٠،٥٣	٤٦١	٦٣،٤٢	٧٢٧	٪١٠٠

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد العينة بكل من مدينتي مكة المكرمة، وجدة ، كما يبين الجدول أن نسبة العينة في مدينة جدة أكبر من نسبتها في مدينة مكة المكرمة . ويرجع ذلك إلى زيادة حجم الإدارة التعليمية وعدد المدارس التابعة لها بمدينة جده ، عنها بمدينة مكة المكرمة .

٢- توزيع أفراد عينة البحث حسب المراحل التعليمية التي ينتمون إليها :

جدول رقم (٢)

يوضح توزيع أفراد العينة بالنسبة للمراحل التعليمية التي ينتمون إليها

فئات العينة المرحلة التعليمية	مسئولو التعليم ورؤساء الأقسام الموجهات التربوية الاوائل	قيادات الإدارة المدرسية (المديرات والوكيلات) بالمدارس	المعلمات	المجموع	٪
المرحلة الابتدائيه	هذه الفئة لا تقسم حسب المرحلة التعليمية	٦٧	٢٠٠	٢٦٧	٣٦،٧٪
المرحلة المتوسطه		٨٥	١٣٠	٢١٥	٢٩،٦٪
المرحلة الثانوية		٧٠	١٣١	٢٠١	٢٧،٧٪
				٤٤	٧٪
المجموع	٤٤	٢٢٢	٤٦١	٧٢٧	١٠٠٪

يوضح الجدول السابق العدد والنسب المئوية لأفراد العينة حسب المرحلة التعليمية التي ينتمون إليها . ويبين الجدول زيادة عدد عينة فئة المعلمات بالمرحلة الإبتدائية ، ويرجع ذلك إلى أن عدد مدارس المرحلة الابتدائية أكبر من عدد المدارس في المرحلة المتوسطة والثانوية .

٣- توزيع أفراد عينة البحث حسب الخبرة في العمل في مجال التعليم :

جدول رقم (٢)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة طبقاً لسنوات الخبرة

فئات العينة / سنوات الخبره	مسؤلو التعليم رؤساء الأقسام الموجهات التربويات الأوائل		قيادات الإدارة المدرسية (المديرات والوكيلات) بالمدارس		المعلمات		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
من ١-٣ سنوات	٣	%٦،٨١	٣٣	١٤،٨٦	٤٦	%١٠	٨٢	١١،٢٧
من ٤-٦ سنوات	٣	٦،٨١	٢٤	١٠،٨١	٨٩	١٩،٣	١١٦	١٥،٩٥
من ٧-٩سنوات	٧	١٥،٩٢	٣٢	١٤،٢١	١٢٣	٢٦،٧	١٦٢	٢٢،٢٨
١٠ سنوات فأكثر	٣١	٧٠،٤٦	١٣١	٥٩،٣	٢٠٢	٤٣،٨	٣٦٤	٥٠،٤٦
لم يحدد	-	-	٢	،٩	١	٠،٢	٣	،٤
المجموع	٤٤	%١٠٠	٢٢٢	%١٠٠	٤٦١	%١٠٠	٧٢٧	%١٠٠

يلاحظ من الجدول السابق رقم (٣) أن أعلى نسبة في عدد سنوات الخبرة كانت لمسئولي التعليم ، حيث بلغت ٧٠،٤٦% ، تم تليها خبرة القيادات المدرسيه ، وتبلغ نسبتها ٥٩،٣% . ثم خبرة المعلمات ، وتبلغ ٤٣،٨% . وهذه النسب المئويه المذكوره هي لمن أمضين عشر سنوات وأكثر في مجال العمل التربوي ، ثم تأتي بعد ذلك النسب المئويه لمسئولي التعليم الذين امضوا من سبع إلى تسع سنوات ، خبره ، وتبلغ هذه النسب ١٥،٩٢% ، اما قيادات الإدارة المدرسية فقد بلغت نسبتها ١٤،٢٠% ثم المعلمات بنسبة ٢٦،٧% ويلي هذه النسب في الترتيب اولئك الذين امضو من اربع إلى ست سنوات ، ثم الخبرة من سنة إلى ثلاث سنوات .

ويتضح من ذلك أن غالبية الفئات الثلاث المذكوره أمضوا فترة ليست بالقصيرة في التعليم ، وصارت لديهم خبره جيده وخاصة قيادات الإدارة المدرسيه ، ومسئولي التعليم ، إذ ان خبراتهن الطويله في العمل التربوي تساعدهن على إبداء الرأي السديد حول مدى كفاية قنوات الاتصال المستخدمة ومدى علاقتها بسلامة قرارات الإدارة المدرسية .

أداة الدراسة :

أداة الدراسة هي الوسيلة التي تجمع بها المعلومات اللازمة للاجابة على أسئلة الدراسة . (العساف ، ١٤٠٩هـ ، ص ١٠٠) ونظراً لطبيعة الدراسة الحالية ومنهج البحث المتبع ، فقد تم استخدام الاستبيان للدراسة ، لأنه يعد الأداة المناسبة والمفيدة للحصول على المعلومات والبيانات ، التي تتعلق بطبيعة الدراسة الحالية .

مكونات الاستبيان :

يتكون الاستبيان من قسمين رئيسين :

القسم الأول : ويتناول بيانات شخصية عن أفراد العينة من حيث ، الوظيفة (مديرة - وكيله - معلمه) مكان العمل - سنوات الخبرة المرحلة الدراسية .

القسم الثاني : ويتضمن أربعة محاور رئيسية :

المحـــــورالأول : اتصال الإدارة المدرسية للبنات بالإدارة التعليمية التي تتبع لها المدرسة ويشتمل هذا المحور على (٢١) عبارة من ١-٢١ .

المحور الثاني : الاتصالات الرسمية للادارة المدرسية للبنات بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة .

ويشمل هذا المحور على (٢٤) عبارة من ٢٢-٤٥ .

المحور الثالث : الاتصالات الرسمية للادارة المدرسية للبنات بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية .

ويشتمل هذا المحور على (١٩) عبارة من ٤٦ - ٦٤ .

المحور الرابع : دور الاتصالات الرسمية للادارة المدرسية للبنات في عملية اتخاذ القرارات المدرسية ١ .

ويشتمل هذا المحور على (١٦) عبارة من ٦٥ - ٨٠ .

وقد أستخدمت الباحثة في تحديد درجات القياس بالاستبيان ، نموذج ليكرت Likert الخماسي ، بحيث يكون مدى التحقق كالتالي :

دائماً (Always)

غالباً (Often)

أحياناً (Sometimes)

نادراً (Seldom)

لا يحدث إطلاقاً (Never)

صدق وثبات الاستبيان :

للتأكد من صدق الاستبيان تم الاعتماد على ما يأتي :

١) الصدق الظاهري (آراء المحكمين) :

للتأكد من صدق محتوى الاستبيان فقد تم عرضه على مجموعة من المحكمين من الخبرات في القيادات في مجال التربية والتعليم ، ومجموعة من الخبراء المتخصصين من جامعة أم القرى من أعضاء هيئة التدريس لقسم الإدارة التربوية ، وقسم المناهج ، وقسم علم النفس ، كما تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمات من عضوات هيئة التدريس بكلية التربية للبنات بمكة وذلك لمعرفة صدق محتوى الاستبيان ، من حيث ملاءمة العبارات لقياس ما صيغت من أجله .

وبناء على آراء السادة المحكمين ، تم إجراء التعديلات المناسبة المقترحه لفقرات الاستبيان وكذلك تم حذف بعض العبارات التي أجمع على حذفها واختصار ودمج بعض الفقرات الأخرى . وقد كان الاستبيان المبدئي يحتوي على ١٢٠ عبارة تم اختصاره في ٨٠ عبارة ، وأعتبرت موافقة المحكمين على صورة الإستبيان في وضعها النهائي بمثابة تحقيق الصدق للأداة .

٢) الثبات :

تم إجراء ثبات الاستبيان باستخدام معادلة ألفا (α) لكرنباخ Cronbach ، وذلك من خلال معاملة البيانات المستخلصة بالحاسب الآلي لجامعة أم القرى ، وبلغ معامل الثبات المستخرج ٠,٨٢٨ وهي درجة ثبات مناسبة تمكن من استخدام الاداة لتحقيق اغراض الدراسة .

اجراءات تطبيق آداة الدراسة :

تم تطبيق آداة الدراسة في صورتها النهائية على أفراد عينة البحث ، وذلك باتباع الخطوات التالية :

أ) أخذ الموافقة من سعادة عميد كلية التربية بجامعة أم القرى لتوزيع الاستبيان على عينة البحث .

ب) أخذ الموافقة من مدير مكتب التوجيه التربوي بمكة المكرمة لتوزيع الاستبيان على أفراد العينة بمدينة مكة المكرمة .

جـ) تم توزيع الاستبيان بمكة المكرمة بمساعدة الموجهات بمكتب التوجيه التربوي بمكة المكرمة .

د) تم توزيع الاستبيان بمدينة جدة بواسطة مكتب التوجيه التربوي .

هـ) تم تجميع الاستبيانات وفرزها والجدول رقم (١١) يوضح عدد نسخ الموزعة على جميع أفراد العينة من حيث انتمائهم للوظيفة ، والعائد والمستبعد منها نظراً لعدم اكتمال ملء البيانات .

جدول رقم (٤)

يبين عدد الاستبيانات الموزعة علي أفراد العينة ، والعائد والمستبعد منها والنسبة المئوية لكل من مدينتي مكة المكرمة

الفئات	المدينة	النسخ الموزعه	العائد منها	المستبعد	النسبة المئوية للعائد
مسؤلو التعليم	مكة	٢٥	١٨	-	٧٢٪
والموجهات التربوية	جده	٢٨	٢٦	-	٩٢،٨٥٪
القيادات المدرسيه	مكة	١٠٠	٩٥	٨	٨٧٪
	جده	١٣٥	١٣٥	-	١٠٠٪
المعلمات	مكة	٢٢٠	٢١٥	١٠	٩٣،١٨٪
	جدة	٢٧٠	٢٦٠	٤	٩٤،٨١٪

المعالجة الاحصائية :

١) استخدام حساب النسب المئوية عن طريق حساب التكرار الملاحظ في التطبيق لكل سؤال ثم حساب النسب المئوية لهذا التكرار من جملة الإستجابات المتحصل عليها .

٢) تم استخدام كا٢ Chi - square لحسن المطابقة Goodness of fit لبيان دلالات الفروق أو التطابق في وجهــات النظر بين أفراد فئات العينة الثلاث (مسئولي التعليم والموجهات التربويات الأوائل - مديرات ووكيلات المدارس - ثم المعلمات بالمراحل التعليمية ابتدائي - متوسط- ثانوي .

وذلك حول فقرات الاستبيان التي تضمنتها المحاور الأربعة .

ويعتبر الاسلوب الاحصائي (كا٢) ملائما لطبيعة المتحصل عليها من الاستبيان ، كما أنه يحقق الاهداف المنشودة من الدراسة .

٣) تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط اجابات جميع الفئات حول كل محور من المحاور الاربعة .

٤) تم استخدام اختبار (ف) في تحليل التبيباين الاحادي ، وذلك لبيان مدى دلالة الفروق بين الفئات الثلاث لعينة الدراسة : مسؤلو التعليم ، القيادات المدرسية ، المعلمات وهو أداة مناسبة لعدم تساوي افراد عينة الدراسة في كل من مدينة مكة المكرمة وجدة وعدم تساويهم في المراحل الثلاث أيضاً .

٥) تم تطبيق اختبار (ت) لدلالة الفروق بين فئتي عينة البحث بكل من مدينتي مكة المكرمة وجده - وذلك على كل محور من محاور الدراسة الأربع .

الفصل الرابع
عــــرض النتائــــج

المحور الأول

الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات بالإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة :

هذا المحور يبين فئتي المحور :

أ- مسؤلو التعليم.

ب- القيادات المدرسية

حول المحور يضوح التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المحور

جدول (٥-١)

يوضح التكرارات والنسب المئويه ، وقيم (كا٢) لاستجابات فئة ، عينة البحث : مسئولو التعليم ، والقيادات المدرسيه حول محور الإتصالات الرسميه للإدارة المدرسيه للبنات بالإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة :

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــه: دائماً ك	دائماً %	غالباً ك	غالباً %	احياناً ك	احياناً %	نادراً ك	نادراً %	لا يحدث اطلاقاً ك	لا يحدث اطلاقاً %	المجموع ك	المجموع %	كا٢
١-أ	تستخدم إدارة المدرسة في إتصالها بإدارة التعليم التي تتبعها المدرسة وسائل الإتصال المخاطبات البريديه المحررة .	س	٢٥	٥٦,٨	١٤	٣١,٨	٢	٤,٥	١	٢,٣	٢	٤,٥	٤٤	١٠٠,٠	لا تنطبق شروط تطبيق كا٢
		ق	١٦٣	٧٣,٤	٤٠	١٨,٠	٥	٢,٣	١	٠,٥	١٣	٥,٩	٢٢٢	١٠٠,٠	
		مج	١٨٨	٧٠,٧	٥٤	٢٠,٣	٧	٢,٦	٢	٠,٨	١٥	٥,٦	٢٦٦	١٠٠,٠	
١-ب	الاتصال الهاتفي	س	١٧	٣٨,٦	٩	٢٠,٥	١٦	٣٦,٤	٢			٤,٥	٤٤	١٠٠,٠	** ١٧,٠٤٩
		ق	٣٧	١٦,٧	٥٣	٢٣,٩	٧٢	٣٢,٤	٦			٢٧,٠	٢٢٢	١٠٠,٠	
		مج	٥٤	٢٠,٣	٦٢	٢٣,٣	٨٨	٣٣,١	٦٢			٢٣,٣	٢٦٦	١٠٠,٠	
١-جـ	المقابة الشخصية مع مسئولات التوجيه التربوي عندما تدعو الحاجة .	س	٨	١٨,٢	٩	٢٠,٥	١٣	٢٩,٥	٧	١٥,٩	٧	١٥,٩	٤٤	١٠٠,٠	٣٤٨٦
		ق	٢٥	١١,٣	٣٦	١٦,٢	٨٣	٣٧,٤	٢٨	١٢,٦	٥٠	٢٢,٥	٢٢٢	١٠٠,٠	
		مج	٣٣	١٢,٤	٤٥	١٦,٩	٩٦	٣٦,١	٧	١٥,٩	٧	١٥,٩	٢٦٦	١٠٠,٠	
١ - د	الاجتماع الدوري العام مع مسئولات التوجيه التربوي .	س	١٠	٢٢,٧	٧	١٥,٩	١١	٢٥,٠	٨	١٨,٢	٨	١٨,٢	٤٤	١٠٠,٠	* ٩,٥٢٣
		ق	٢٩	١٣,١	١٥	٦,٨	٦٣	٢٨,٤	٣٧	١٦,٧	٧٨	٣٥,١	٢٢٢	١٠٠,٠	
		مج	٣٩	١٤,٧	٢٢	٨,٣	٧٤	٢٥,٠	٤٥	١٦,٩	٨٦	٣٢,٣	٢٦٦	١٠٠,٠	

جدول (٥-٢)

يوضح التكرارات والنسب المئويه ، وقيم (كا٢) لاستجابات فئة ، عينة البحث : مسئولو التعليم ، والقيادات المدرسيه حول محور الإتصالات الرسميه للإدارة المدرسيه للبنات بالإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة :

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٢-أ	تفضل إدارة المدرسة في إتصالها بإدارة التعليم التي تتبعها المدرسة وسائل الإتصال المخاطبات البريدية المحررة .	س	٢٦	٥٩,١	١٢			٢٧	٦			١٣,٦	٤٤	١٠٠,٠	
		ق	١٣٧	٦١,٦	٤٠			١٨	٤٥			٢٠,٣	٢٢٢	١٠٠,٠	١,٣٧٨
		مج	١٦٣	٦١,٣	٥٢			١٩,٥	٥١			١٩,٢	٢٦٦	١٠٠,٠	
٢-ب	الاتصال الهاتفي .	س	٦٤	٢٨,٨	٣٩	١٧,٦	٤٠	١٨,٠	٧٩			٧٥,٦	٤٤	١٠٠,٠	
		ق	١٨	٤٠,٩	٧	١٥,٩	١١	٢٥,٠	٨			١٨,٢	٢٢٢	١٠٠,٠	٦,١٣١
		مج	٨٢	٣٠,٨	٤٦	١٧,٣	٥١	١٩,٢	٨٧			٣٢,٧	٢٢٦	١٠٠,٠	
٢-جـ	المقابلة الشخصية مع مسئولات التوجيه التربوي عندما تدعو الحاجة .	س	١٠	٢٢,٧	٥	١١,٤	٧	١٥,٩	٨	١٨,٢	١٤	٣١,٨	٤٤	١٠٠,٠	
		ق	٣٩	١٧,٦	٣٩	١٧,٦	٤٩	٢٢,١	١٤	٦,٣	٨١	٣٦,٥	٢٢٢	١٠٠,٠	٨,٥٣٣
		مج	٤٩	١٨,٤	٤٤	١٦,٥	٥٦	٢١,١	٢٢	٨,٣	٩٥	٣٥,٧	٢٦٦	١٠٠,٠	
٢ - د	الاجتماع الدوري العام مع مسئولات التوجيه التربوي .	س	٥	١١,٤	٧	١٥,٩	٥	١١,٤	٨	١٨,٢	١٩	٤٣,٢	٤٤	١٠٠,٠	
		ق	٢٢	٩,٩	٢١	٩,٥	٤٠	١٨,٠	٢٠	٩,٠	١١٩	٥٣,٦	٢٢٢	١٠٠,٠	٦,١٩٣
		مج	٢٧	١٠,٢	٢٨	١٠,٥	٤٥	١٦,٩	٢٨	١٠,٥	١٣٨	٥١,٩	٢٦٦	١٠٠,٠	

جدول (٥-٣)

يوضح التكرارات والنسب المئويه ، وقيم (كا٢) لاستجابات فئة ، عينة البحث : مسئولو التعليم ، والقيادات المدرسيه حول محور الإتصالات الرسميه للإدارة المدرسيه للبنات بالإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة :

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
-٣	يقتصر اتصال الإدارة المدرسيه بالادارة التعليمية على مديرة المدرسة فقط .	س	١١	٢٥,٠	٢٥	٥٦,٨	٥	١١,٤	٢	٤,٥	١	٢,٣	٤٤	١٠٠,٠	لا تنطبق شروط تطبيق كا٢
		ق	٧٠	٣١,٥	١٢١	٥٤,٥	٢٢	٩,٩	٤	١,٨	٥	٢,٣	٢٢٢	١٠٠,٠	
		مج	٨١	٣٠,٥	١٤٦	٥٤,٩	٢٧	١٠,٢	٦	٢,٣	٦	٢,٣	٢٦٦	١٠٠,٠	
-٤	تنيب مديرة المدرسة الوكيلة أو إحدى المعلمات من ذوات الخبرة الإتصال بالإدارة التعليمية ، في حالة غيابها أو انشغالها.	س	١٢	٢٧,٣	١٩	٤٣,٢	٩	٢٠,٥	٤			٩,١	٤٤	١٠٠,٠	** ١٣,٨٦٣
		ق	٦٧	٣٠,٢	٤١	١٨,٥	٨٦	٣٨,٧	٢٨			١٢,٦	٢٢٢	١٠٠,٠	
		مج	٧٩	٢٩,٧	٦٠	٢٢,٦	٩٥	٣٥,٧	٣٢			١٢,٠	٢٦٦	١٠٠,٠	
-٥	مخاطبات الإدارة المدرسية (تحريرية أو شفوية) إلى إدارة التعليم واضحة يسهل فهمها .	س	٢٠	٤٥,٥	١٨	٤٠,٩	٥	١١,٤	١	٢,٣	-	-	٤٤	١٠٠,٠	لا تنطبق شروط تطبيق كا٢
		ق	١٦٣	٧٣,٤	٤٧	٢١,٢	١٠	٤,٥	١	٠,٥	١	٠,٥	٢٢٢	١٠٠,٠	
		مج	١٨٣	٦٨,٨	٦٥	٢٤,٤	١٥	٥,٦	٢	٠,٨	١	٠,٤	٢٦٦	١٠٠,٠	
-٦	رسائل الإدارة المدرسية إلى الإدارة التعليمية تصل في الوقت المناسب .	س	٨	١٨,٢	٢٢	٥٠,٠	١٤	٣١,٨	-	-	-	-	٤٤	١٠٠,٠	لا تنطبق شروط تطبيق كا٢
		ق	٩٢	٤١,٤	٨١	٣٦,٥	٤٦	٢٠,٧	٣	١,٤	-	-	٢٢٢	١٠٠,٠	
		مج	١٠٠	٣٧,٦	١٠٣	٣٨,٧	٦٠	٢٢,٦	٣	١,١	-	-	٢٦٦	١٠٠,٠	

جدول (٥-٤)

يوضح التكرارات والنسب المئويه ، وقيم (كا٢) لاستجابات فئة ، عينة البحث : مسئولو التعليم ، والقيادات المدرسيه حول محور الإتصالات الرسميه للإدارة المدرسيه للبنات بالإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة :

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجــــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
-٧	تراعي الإدارة المدرسيه في مراسلاتها مع إدارة التعليم التسلسل الوظيفي ، فلا تتخطى المسئول المباشر .	س	١٥	٣٤،١	١٧	٣٨،٦	١٠	٢٢،٧	١	٢،٣	١	٢،٣	٤٤	١٠٠،٠	لا تنطبق شروط تطبيق كا٢
		ق	١٧٩	٨٠،٦	٣٤	١٥،٣	٥	٢،٣	٢	٠،٩	٢	٠،٩	٢٢٢	١٠٠،٠	
		مج	١٩٤	٧٢،٩	٥١	١٩،٢	١٥	٥،٦	٣	١،١	٣	١،١	٢٦٦	١٠٠،٠	
-٨	تراعي الإدارة المدرسية في مراسلاتها مع الإدارة التعليمية جهة الإختصاص . فلا تخطيء التوجه إلى المسئول المختص .	س	٧	١٥،٩	١٩	٤٣،٢	١٥	٣٤،١	١	٢،٣	٢	٤،٥	٤٤	١٠٠،٠	لا تنطبق شروط تطبيق كا٢
		ق	١٧٢	٧٧،٥	٤١	١٨،٥	٥	٢،٣	١	١،٥	٣	١،٤	٢٢٢	١٠٠،٠	
		مج	١٧٩	٦٧،٣	٦٠	٢٢،٦	٢٠	٧،٥	٢	٠،٨	٥	١،٩	٢٦٦	١٠٠،٠	
-٩	الإتصالات الصادرة من إدارة المدرسة إلى الإدارة التعليمية أكثر من الإتصالات الوارده إليها .	س	٨	١٨،٢	١١	٢٥،٠	١٨	٤٠،٩	٧			١٥،٩	٤٤	١٠٠،٠	٦،١١٨
		ق	١٦	٧،٢	٥٠	٢٢،٥	١٠٦	٤٧،٧	٥٠			٢٢،٥	٢٢٢	١٠٠،٠	
		مج	٢٤	٩،٠	٦١	٢٢،٩	١٢٤	٤٦،٦	٥٧			٢١،٤	٢٦٦	١٠٠،٠	
-١٠	رسائل إدارة التعليم إلى المدرسة تصل في وقت مناسب .	س	٦	١٣،٦	٢٣	٥٢،٣	١٢	٢٧،٣	٣			٦،٨	٤٤	١٠٠،٠	** ١٥،٧٤٧
		ق	١١	٥،٠	٦٧	٣٠،٢	١٠٣	٤٦،٤	٤١			١٨،٥	٢٢٢	١٠٠،٠	
		مج	١٧	٦،٤	٩٠	٣٣،٨	١١٥	٤٣،٢	٤٤			١٦،٥	٢٦٦	١٠٠،٠	

جدول (٥-٥)

يوضح التكرارات والنسب المئويه ، وقيم (كا٢) لاستجابات فئة ، عينة البحث : مسئولو التعليم ، والقيادات المدرسيه حول محور الإتصالات الرسميه للإدارة المدرسيه للبنات بالإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة :

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
-١١	تقصر مديرة المدرسة الإتصال بالإدارة التعليمية على الشكل الرسمي .	س	١١	٢٥,٠	١٩	٤٣,٢	٦	١٣,٦	٨			١٨,٢	٤٤	١٠٠,٠	
		ق	٩١	٤١,٠	٧٩	٣٥,٦	٢٨	١٢,٦	٢٤			١٠,٨	٢٢٢	١٠٠,٠	*
		مج	١٠٢	٣٨,٣	٩٨	٣٦,٨	٣٤	١٢,٨	٣٢			١٢,٠	٢٢٦	١٠٠,٠	٤,٧١٢
-١٢	تحرص إدارة المدرسة على حفظ رسائل الإدارة التعليمية في سجلات يسهل الرجوع إليها عند الحاجة .	س	٢٧	٦١,٤	١٤	٣١,٨	٢	٤,٥	١	٢,٣	-	-	٤٤	١٠٠,٠	لا تنطبق شروط
		ق	٢١٣	٩٥,٩	٩	٤,١	-	-	-	-	-	-	٢٢٢	١٠٠,٠	تطبيق كا٢
		مج	٢٤٠	٩٠,٢	٢٣	٨,٦	٢	٠,٨	١	٠,٤	-	-	٢٦٦	١٠٠,٠	
-١٣	تخصص المديرة وقتاً محدداً كل يوم للإطلاع على البريد الوارد من الإدارة التعليمية والتصرف بشأنه .	س	١٥	٣٤,١	٢٢	٥٠,٠	٤	٩,١	١	٢,٣	٢	٤,٥	٤٤	١٠٠,٠	لا تنطبق شروط
		ق	١٤٩	٦٧,١	٣٨	١٧,١	٢٢	٩,٩	١٠	٤,٥	٣	١,٤	٢٢٢	١٠٠,٠	تطبيق كا٢
		مج	١٦٤	٦١,٧	٦٠	٢٢,٦	٢٦	٩,٨	١١	٤,١	٥	١,٩	٢٦٦	١٠٠,٠	
-١٤	تتابع مديرة المدرسة رسائلها المحررة إلى الإدارة التعليمية بالإتصال الهاتفي أو غيره	س	٨	١٨,٢	١٦	٣٦,٤	١٤	٣١,٨	٦			١٣,٦	٤٤	١٠٠,٠	
		ق	٨٦	٣٨,٧	٦٠	٢٧,٠	٤٧	٢١,٢	٢٩			١٣,١	٢٢٢	١٠٠,٠	٧,٣٣٦
		مج	٩٤	٣٥,٣	٧٦	٢٨,٦	٦١	٢٢,٩	٣٥			١٣,٢	٢٢٦	١٠٠,٠	

جدول (٥-٦)

يوضح التكرارات والنسب المئويه ، وقيم (كا٢) لاستجابات فئة ، عينة البحث : مسئولو التعليم ، والقيادات المدرسيه حول محور الإتصالات الرسميه للإدارة المدرسيه للبنات بالإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة :

التسلسل	العبارات	العينه	دائماً ك	دائماً %	غالباً ك	غالباً %	احياناً ك	احياناً %	نادراً ك	نادراً %	لا يحدث اطلاقاً ك	لا يحدث اطلاقاً %	المجموع ك	المجموع %	كا٢
-١٥	تلجأ المديرة إلى الاتصالات غير الرسمية بالإدارة التعليمية لإنجاز الطلبات الرسمية للمدرسة .	س	١١			٢٥،٠	١٦	٣٦،٤	١٧			٣٨،٦	٤٤	١٠٠،٠	
		ق	٣٥			١٥،٨	٧٣	٣٢،٩	١١٤			٥١،٤	٢٢٢	١٠٠،٠	
		مج	٤٦			١٧،٣	٨٩	٣٣،٥	١٣١			٤٩،٢	٢٦٦	١٠٠،٠	٣،١٤٩
-١٦	تكثر إتصالات إدارة المدرسة بالإدارة التعليمية لتأمين احتياجاتها من الأخيرة .	س	١٣	٢٩،٥	٢٣	٥٢،٣	٤	٩،١	٣	٦،٨	١	٢،٣	٤٤	١٠٠،٠	لا تنطبق شروط تطبيق كا٢
		ق	٦٤	٢٨،٨	٦٣	٢٨،٤	٧٣	٣٢،٩	١٥	٦،٨	٧	٣،٢	٢٢٢	١٠٠،٠	
		مج	٧٧	٢٨،٩	٨٦	٣٢،٣	٧٧	٢٨،٩	١٨	٦،٨	٨	٣،٠	٢٦٦	١٠٠،٠	
-١٧	يصر المسئولين بالإدارة التعليمية على أن يأخذ الإتصال الرسمي من جانب الإدارة المدرسية الصورة الكتابية المحررة .	س	١٣	٢٩،٥	١٨	٤٠،٩	٩	٢٠،٥	٢	٤،٥	٢	٤،٥	٤٤	١٠٠،٠	لا تنطبق شروط تطبيق كا٢
		ق	١٤٩	٦٧،١	٥٥	٢٤،٨	١٦	٧،٢	١	٠،٥	١	٠،٥	٢٢٢	١٠٠،٠	
		مج	١٦٢	٦٠،٩	٧٣	٢٧،٤	٢٥	٩،٤	٣	١،١	٣	١،١	٢٦٦	١٠٠،٠	
-١٨	يتعين على إدارة المدرسة ، مراعاة القواعد النظامية في مخاطباتها الرسمية مع الإدارة التعليمية حتى يمكن قبول الرسالة .	س	١٩	٤٣،٢	١٤	٣١،٨	٧	١٥،٩	٣	٦،٨	١	٢،٣	٤٤	١٠٠،٠	لا تنطبق شروط تطبيق كا٢
		ق	١٦١	٧٢،٥	٤٩	٢٢،١	١٢	٥،٤	-	-	-	-	٢٢٢	١٠٠،٠	
		مج	١٨٠	٦٧،٦	٦٣	٢٣،٧	١٩	٧،١	٣	١،١	١	٠،٤	٢٦٦	١٠٠،٠	

جدول (٥-٧)

يوضح التكرارات والنسب المئويه ، وقيم (كا٢) لاستجابات فئة ، عينة البحث : مسئولو التعليم ، والقيادات المدرسيه حول محور الإتصالات الرسميه للإدارة المدرسيه للبنات بالإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة :

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
-١٩	تحرص مديرة المدرسة على الإتصال بالإدارة التعليمية في كل صغيرة وكبيرة من شئون المدرسة لإستطلاع الرأي .	س	٥	١١،٤	١٧	٣٨،٦	١١	٢٥،٠	٨	١٨،٢	٣	٦،٨	٤٤	١٠٠،٠	**
		ق	١٨	٨،١	٣٧	١٦،٧	٦٣	٢٨،٤	٧٩	٣٥،٦	٢٥	١١،٣	٢٢٢	١٠٠،٠	١٣،٤٢١
		مج	٢٣	٨،٦	٥٤	٢٠،٣	٧٤	٢٧،٨	٨٧	٣٢،٧	٢٨	١٠،٥	٢٦٦	١٠٠،٠	
-٢٠	تحرص مديرة المدرسة على توصيل وجهات نظر الإدارة التعليمية إلى المعلمات والعاملات بالمدرسة .	س	١١	٢٥،٠	٢٣	٥٢،٣	٦	١٣،٦	٢	٤،٥	٢	٤،٥	٤٤	١٠٠،٠	لا تنطبق شروط
		ق	١٥٣	٦٨،٩	٤٧	٢١،٢	١٩	٨،٦	٣	١،٤	-	-	٢٢٢	١٠٠،٠	تطبيق كا٢
		مج	١٦٤	٦١،٧	٧٠	٢٦،٣	٢٥	٩،٤	٥	١،٩	٢	٠،٨	٢٦٦	١٠٠،٠	
٢١	تتحرج مديرة المدرسة من كثرة إتصالها بالمسئولين بالإدارة التعليمية .	س	٧			١٥،٩	١٢	٢٧،٣	٢٠	٤٥،٥	٥	١١،٤	٤٤	١٠٠،٠	**
		ق	٥٠			٢٢،٥	٩٣	٤١،٩	٤٠	١٨،٠	٣٩	١٧،٦	٢٢٢	١٠٠،٠	١٥،٨٤٧
		مج	٥٧			٢١،٤	١٠٥	٣٩،٥	٦٠	٢٢،٦	٤٤	١٦،٥	٢٦٦	١٠٠،٠	

دج = ٤ (عدا الفقرات التي تم ادماج خانتين في واحدة حيث عدد التكرارات المتوقعة أقل (٥) ليكون د ج = ٣ والتي تم ادماج أربعة خانات في إثنين لنفس الغرض ليكون د.ج = ٢)

ك = التكرارات

% = النسبه

س = مسئولو التعليم بالمنطقة التعليمية

ق = القيادات المدرسيه بالإدارة المدرسيه

مج = المجموع

** دالة عند مستوى ٠،٠١ * دالة عند مستوى ٠،٠٥

المحور الأول الإتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات بالإدارة التعليمية التي تتبع لها المدرسة :

١- العبارات التي أسفرت النتائج عن فروق دالة في الآراء حولها :

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٥) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ ، ٠,٠٥ بين فئتي العينة : مسئولي الإدارة التعليمية (مديرو المراحل التعليمية ، ورؤساء الأقسام ، الموجهات التربويات الأوائل) ، وقيادات الإدارة المدرسية (المديرات - والوكيلات) وذلك فيما يتعلق بالعبارات ذات الأرقام ١ب ، ١د، ٤ ، ١٠ ، ١١ ، ١٩ ، ٢١ حيث جاءت قيمة (كا٢) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ، وذلك عند درجة حرية = ٤

(قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى ٠,٠١= ١٨,٢٨ ، وعند مستوى ٠,٠٥ = ٩,٤٩ ، عدا الفقرات التي تم فيها إدماج خانتين في واحدة حيث تكون د.ح=٣ ، والفقرات التي تم فيها إدماج أربع خانات في إثنتين تكون د . ح = ٢ وبذلك تتغير قيمة كا٢ الجدولية طبقاً لتغير درجات الحرية) .

ويمكن تفصيل الفروق الدالة في الآراء حول هذه العبارات كالتالي :

فيما يتعلق بالعبارة رقم (١) الفقرة (ب) بالجدول رقم (٥-١) التي تنص على أن « تستخدم إدارة المدرسة في اتصالها بإدارة التعليم التي تتبعها المدرسة وسيلة الاتصال الهاتفي » ، إذ تشير النسب المئوية بالجدول إلى فروق بين آراء الفئتين ، حيث ترى فئة من مسئولي التعليم بنسبة تبلغ ٥٩٪ أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » ، وذلك مقابل نسبة تبلغ ٤٠٪ فقط من فئة قيادات

الإدارة المدرسية ، حيث أجبن إجابة تتفق مـع مسئولي التعليـم . بينما ترى نسبة ٤,٥٪ فقط من مسئولي التعليم أن ذلك « لا يحدث مطلقاً ويحدث نادراً» وذلك في مقابل نسبة ٢٧٪ من فئة القيادات المدرسيه ، تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لاستجابات مجموع أفراد فئتي العينة ككل إلى أن نسبة ٤٣,٦٪ من مسئولي التعليم والقيادات والمدرسية ترى أن الاتصال الهاتفي يحدث بدرجة « دائماً - غالبا» ، وذلك مقابل أقلية تبلغ ٢٣,٣٪ ترى أن ذلك « لا يحدث مطلقاً - يحدث نادراً » .

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (١) الفقرة (د) بالجدول رقم (٥-١) والتي تنص على أن « تستخدم إدارة المدرسة المقابلة الشخصية في اتصالها بالادارة التعليمية ، التي تتبعها المدرسة مع مسؤولات التوجيه التربوي ، عندما تدعو الحاجة ، فتشير النسب المئوية بالجدول إلى اختلاف آراء الفئتين، حيث ترى نسبة ٣٨,٦٪ من فئة مسئوبي التعليم أن ذلك يحدث بدرجة «دائماً ، غالباً » ، مقابل نسبة تبلغ ١٩,٩٪ فقط من فئة قيادات الإدارة المدرسية أجبن إجابة تتفق مع ذلك . بينما ترى فئة من مسئولي التعليم بنسبة ٣٦,٤٪ فقط أن ذلك « لا يحدث مطلقاً » ويحدث نادراً ، كذلك فإن نسبة قليلة تزيد عن ذلك من فئة القيادات المدرسية تبلغ ٥١,٨٪ تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لاستجابات مجموع أفراد فئتي العينة ككل إلى أن نسبة ٢٣,٠٪ ترى أن الاجتماع الدوري بين الإدارة المدرسية والمسؤولات بالتوجيه

التربوي يحدث عندما تدعو الحاجة إلى ذلك بدرجة « دائماً - غالباً» بينما ترى أغلبية بنسبة تبلغ ٤٩،٢٪ أن ذلك لا يحدث مطلقاً ويحدث نادراً » ويتضح من هذا أن هناك فروقاً كبيرة بين آراء الفئتين .

وفيما يتعلق بالعبارة (٤) بالجدول رقم (٥-٣) والتي تنــص على أن « تنيب مديرة المدرسة الوكيلة أو إحدى المعلمات من ذوات الخبرة الاتصال بالإدارة التعليمية في حالة غيابها أو انشغالها » فإن النسب المئوية بالجداول تشير إلى اختلاف آراء الفئتين ، حيث ترى نسبة تبلغ ٧٠،٥٪ من فئة مسئولي التعليم أن ذلك يحدث بدرجة (دائماً - غالباً) مقابل نسبة تبلغ ٤٨،٧٪ فقط من فئة قيادات الإدارة المدرسية اللاتي أجبن إجابة تتفق مع ذلك . بينما ترى نسبة ٩،١٪ من مسئولي التعليم أن ذلك « لا يحدث مطلقاً ويحدث نادراً » ، وأن نسبة تزيد عن ذلك من فئة القيادات المدرسية وتصل إلى ١٢،٦٪ تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لاستجابات مجموع أفراد فئتي العينة ككل إلى أن نسبة ٥٢،٣٪ من مسئولي التعليم والقيادات المدرسية ترى أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » مقابل أقلية تبلغ ١٢،٠٪ ترى أن ذلك « يحدث نادراً - ولا يحدث مطلقاً» .

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (١٠) بالجدول رقم (٥-٤) والتي تنص على أن « رسائل إدارة التعليم إلى المدرسة تصل في وقت مناسب » فتشير النسب المئوية في الجدول إلى اختلاف آراء الفئتين حول العبارة السابقة ، حيث تـــرى نسبة تبلغ ٦٥,٩٪ من فئة مسئولي التعليم أن ذلك يحدث بدرجـــة « دائماً - غالبا» ، مقابل أقلية تبلغ ٣٥,٢٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية أجبن إجابة تتفق مع ذلك . بينما ترى نسبة ٦,٨٪ من مسئولي التعليم أن ذلك « لا يحدث مطلقاً أو نادراً » ، وأن نسبة تزيد عن ذلك من فئة القيادات المدرسية وتصل إلى ١٨,٥٪ تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسبة المئوية لمجموع استجابات أفراد فئتي العينة ككل إلى أن نسبة ٤٠,٢٪ من مسئولي التعليم والقيادات المدرسية ترى أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » وفي المقابل فهناك أقلية تبلغ نسبتها ١٦,٥٪ ترى أن ذلك «لا يحدث مطلقاً - ويحدث نادراً » .

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (١١) بالجدول رقم (٥-٥) التي تنص على «اقتصار مديرة المدرسة على الاتصال بالإدارة التعليمية بالشكل الرسمي » فتشير النسب المئوية بالجدول إلى اختلاف آراء الفئتين ، حيث ترى فئة مسئولي التعليم بنسبة ٦٨,٢٪ أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » ، وذلك مقابل نسبة تبلغ ٧٦,٦٪ من قيادات الإدارة المدرسية اللاتي أجبن إجابة تتفق مع ذلك . بينما ترى نسبة ١٨,٢٪ ن مسئولي التعليم أن ذلك « يحدث نادراً ولا يحدث إطلاقاً » ، وأن نسبة تقل عن ذلك من فئة قيادات الإدارة المدرسية تتفق مع وجهة النظرهذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد فئتي العينة ككل إلى أن نسبة ٧٥،١٪ من مسئولي التعليم والقيادات المدرسية ترى أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » مقابل أقلية تبلغ ١٢،٠٪ ترى أن ذلك « لا يحدث مطلقاً - يحدث نادراً » .

فيما يتعلق بالعبارة رقم (١٩) بالجدول رقم (٥-٧) والتي تنص على «حرص مديرة المدرسة على الاتصال بالإدارة التعليمية في كل صغيرة وكبيرة من شئون المدرسة لاستطلاع الرأي » ، فإن النسب المئوية تشير في الجدول إلى اختلاف آراء الفئتين ، حيث ترى نسبة تبلغ ٤٠،٠٪ من فئة مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » وذلك مقابل نسبة تبلغ ٢٤،٨٪ فقط من فئة قيادات الإدارة المدرسية اللاتي أجبن إجابة تتفق مع ذلك . بينما ترى نسبة ١٨،٢٪ من فئة مسئولي التعليم أن ذلك يحدث « نادراً » ، وأن نسبة تزيد عن ذلك من فئة القيادات المدرسية ، وتصل إلى ٣٥،٦٪ تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسبة المئوية لمجموع استجابات أفراد فئتي العينة ككل إلى أن نسبة ٨،٦٪ فقط من مسئولي الإدارة التعليمية والقيادات المدرسية ترى أن مديرة المدرسة تحرص على الاتصال بالإدارة التعليمية في كل شئونها بدرجة «دائماً» ، مقابل أغلبية تبلغ ٣٢،٧٪ ترى أن ذلك يحدث « نادراً » .

وفيما يتعلق بالعبارة (٢١) بالجدول رقم (٥-٧) والتي تنص على «تتحرج مديرة المدرسة من كثرة اتصالها بالمسئولين بالإدارة التعليمية ، تشير النسب المئوية بالجدول إلى اختلاف آراء الفئتين حول العبارة السابقة ، حيث ترى نسبة تبلغ ١٥,٩٪ من فئة مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » وذلك مقابل نسبة تبلغ ٢٢,٥٪ من قيادات الإدارة المدرسية أجبن إجابة تتفق مع هذا الرأي بينما نرى نسبة ٤٥,٥٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث « نادراً » ، وأن نسبة تقل عن ذلك بكثير وتبلغ ١٨٪ من قيادات الإدارة المدرسية ، تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسبة المئوية لمجموع استجابات أفراد فئتي العينة ككل إلى أن نسبة ٢١,٤٪ من مسئولي الإدارة التعليمية وقيادات الإدارة المدرسية ترى أن مديرة المدرسة تتحرج من كثرة اتصالها بالإدارة التعليمية بدرجة « دائماً - غالباً » ، في مقابل نسبة تبلغ ٣٩,١٪ ترى أن ذلك « لا يحدث مطلقاً يحدث نادراً » .

٢- **العبارات التي تقاربت أو أتفقت الآراء حولها (غير دالة) :**

تشير الجداول السابقة أرقام من (٥-١ إلى ٥-٧) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين فئتي عينة البحث : مسئولوا الإدارة التعليمية (مديروا ورؤساء الاقسام التعليمية والموجهات التربويات الأوائل) ، وقيادات الإدارة المدرسية (المديرات ، الوكيلات) ، حول بعض عبارات محور الدراسة الأول (الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات بالإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة) ، حيث جاءت قيمة (كا٢) المستخلصه أقل من قيمة (كا٢) الجدولية عند درجة حرية = ٠٤ (عدا الفقرات التي تم فيها دمج خانتين في واحدة ، فتكون درجة الحرية = ٣ أما الفقرات التي تم فيها دمج أربع خانات في إثنين ، فتكون درجة الحرية = ٢ وبذلك تتغير قيمة (كا٢) الجدولية طبقاً لتغير درجات الحرية) . ويعني ذلك أن هناك اقتراباً بين آراء الفئتين إلى حد التطابق أو الإتفاق في وجهتي النظر ، وأن الفروق الطفيفة غير الدالة بين الفئتين ، ترجع إلى عامل الصدفة، أكثر مما ترجع إلى الموقع الوظيفي لكل فئه من الفئتين والعبارات التي جاءت غير دالة ، كما يشير الجدول السابق ، هي أرقام ١جـ ، ٢أ ، ٢جـ ، ٢د ، ٩ ، ١٤، ١٥ .

ويمكن تفصيل الاتفاق في الآراء بين فئتي العينه ، في كل عبارة من هذه العبارات كالتالي :

فيما يتعلق بالعبارة (١) الفقرة (جـ) بالجدول رقم (٥-١) والتي تنص على أن إدارة المدرسة في اتصالها بإدارة التعليم تستخدم وسيلة « المقابلة الشخصية » مع مسئولات التوجيه التربوي ، عندما تدعو الحاجة ، تشير النتائج المستخلصة من الجدول إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء الفئتين مسئولي التعليم ، قيادات الإدارة المدرسية ، فيما يتعلق بالعبارة السابقة .

كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن اتجاهات نسبة ٣٦،١٪ من مجموع أفراد فئتي العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجة « أحياناً » .

وفيما يتعلق بالعبارة (٢) الفقرة (أ) بالجدول رقم (٥-٢) والتي تنص على تفضيل إدارة المدرسة حين اتصالها بإدارة التعليم التي تتبعها المدرسة أسلوب « المخاطبات البريدية المحررة » ، فتشير النتائج المستخلصة من الجدول إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء الفئتين : مسئولي التعليم ، قيادات الإدارة المدرسية، فيما يتعلق بالعبارة السابقة .

وتشير أيضاً النسب المئوية بالجدول إلى أن اتجاهات نسبة ٦١،٣٪ من مجموع أفراد فئتي العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجة « دائماً » .

أما فيما يتعلق بالعبارة (٢) الفقرة (ب) بالجدول رقم (١-٢) والتي تنص على تفضيل إدارة المدرسة في اتصالها بإدارة التعليم التي تتبعها المدرسة

أسلوب « الاتصال الهاتفي » ، فإن النتائج المستخلصة من الجدول السابق تشير إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء الفئتين : مسئولوا التعليم، قيادات الإدارة المدرسية ، فيما يتعلق بالعبارة السابقة ، كما تشير النسب المئوية بالجدول أيضاً إلى أن اتجاهات نسبة ٤٨,١ من مجموع أفراد فئتي العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجة « دائماً - غالباً » .

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (٢) الفقرة (جـ) بالجدول رقم (١-٢) التي تنص على تفضيل إدارة المدرسة أسلوب « المقابلة الشخصية » حين اتصالها بمسئولات التوجيه التربوي عندما تدعو الحاجة ، فتشير النتائج المستخلصة من الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء الفئتين مسئولي التعليم ، قيادات الإدارة المدرسية ، فيما يتعلق بالعبارة السابقة .

كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن نسبة ٣٥,٧٪ من مجموع أفراد فئتي العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحق بدرجة « لا يحدث إطلاقاً » .

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (٢) الفقرة (د) بالجدول رقم (٥-٢) والتي تنص على تفضيل إدارة المدرسة حين اتصالها بإدارة التعليم أسلوب الاجتماع الدوري العام مع مسؤولات التوجيه التربوي » ، فتشير النتائج المستخلصة من الجدول إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء الفئتين : مسئولي التعليم - قيادات الإدارة المدرسية ، فيما يتعلق بالعبارة السابقة .

وتشير النسب المئوية بالجدول أيضاً إلى أن اتجاهات نسبة ٥١,٩٪ من مجموع أفراد فئتي العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجة « لا يحدث إطلاقاً » .

فيما يتعلق بالعبارة رقم (٩) بالجدول رقم (٥-٤) والتي تنص على أن الاتصالات الصادرة من إدارة المدرسة إلى الإدارة التعليمية أكثر من الاتصالات الواردة إليها فتشير النتائج المستخلصة من الجدول إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء الفئتين : مسئولي التعليم - قيادات الإدارة المدرسية ، فيما يتعلق بالعبارة السابقة .

وتشير النسب المئوية بالجدول أيضاً إلى أن اتجاهات نسبة ٤٦,٦٪ من مجموع أفراد فئتي العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجة « أحياناً » .

وفيما يتعلق بالعبارة (١٤) بالجدول رقم (٥-٥) والتي تنص على أنه «تتابع مديرة المدرسة وسائلها المحررة إلى الإدارة التعليمية بالاتصال الهاتفي أو غيره» فتشير النتائج المستخلصة من الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء الفئتين : مسئولي التعليم ، قيادات الإدارة المدرسية ، فيما يتعلق بالعبارة السابقة .

كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن اتجاهات نسبة ٦٣,٩٪ من مجموع أفراد العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجة « دائماً - غالباً» .

فيما يتعلق بالعبارة رقم (١٥) بالجدول رقم الجدول (٥-٦) والتي تنص على لجوء المديرة إلى الاتصالات غير الرسمية بالإدارة التعليمية لإنجاز الطلبات الرسمية للمدرسة ، تشير النتائج المستخلصة من الجدول إلى انه لا توجد فروق داله بين آراء الفئتين : مسئولي التعليم ، قيادات الإدارة المدرسية، فيما يتعلق بالعبارة السابقة .

وتشير النسب المئوية بالجدول أيضاً إلى أن اتجاهات نسبة ٤٩,٢٪ من مجموع أفراد فئتي العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجة « لا يحدث إطلاقاً - يحدث نادراً » .

٢- العبارات التي لم تتوافر فيها شروط تطبيق كا٢ :

أسفرت نتائج الجداول أرقام من (٥-١) إلى (٥-٧) إلى وجود بعض العبارات التي كانت استجابات بعض أفراد فئات العينة نحوها ضئيلة جداً حيث جاءت التكرارات المتوقعة لهذه العبارات في بعض خانات توزيع التكرارات أقل من خمسة تكرارات حتى بعد محاولة الدمج بالخانه المجاورة ، مما أدى إلى عدم توافر شروط تطبيق (كا٢) على استجابات أفراد العينة لهذه العبارات .

والعبارات التي لم تتطبق عليها شروط (كا٢) هي ذات الأرقام :

أ١ ، ٣ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ٢٠ .

لذا يكتفى بالإشارة هنا إلى النسب المئوية الدالة على اتجاهات استجابات أفراد العينة ويمكن تفصيل ذلك كالتالي :

فيما يتعلق بالعبارة رقم (١) الفقرة (أ) بالجدول رقم (٥-١) والتي تنص على استخدام إدارة المدرسة حين اتصالها بإدارة التعليم التي تتبعها المدرسة «أسلوب المخاطبات البريدية المحررة» . فقد جاءت النسب المئوية لاستجابات فئتي أفراد العينة : (مسئولي التعليم ، وقيادات الإدارة المدرسية) متقاربة .

وتشير النسب المئوية لاستجابات مجموع أفراد العينة ككل إلى أن الأغلبية وبنسبة ٧٠,٧٪ ترى أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً » .

أما استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالعبارة (٣) بالجدول رقم (٥-٣) والتي تنص على « إقتصار اتصال الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية على مديرة المدرسة فقط » ، فتشير إلى تقارب الآراء بين فئتي العينة .

وتشير النسب المئوية لاستجابات مجموع أفراد العينة ككل إلى أن أغلبية كبيرة بنسبة ٨٥,٤٪ أجابوا بأن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » .

أما العبارة رقم (٥) بالجدول رقم (٥-٣) والتي تنص على أن «مخاطبات الإدارة المدرسية تحريرية أو شفوية إلى إدارة التعليم واضحة يسهل فهمها » فقد أسفرت النسب المئوية بالجدول عن ووجود فروق ملحوظة بين فئتي أفراد العينة ، حيث أجاب ٤٥,٥٪ و ٤٠,٩٪ من مسئولي التعليم بأن ذلك يتحقق بدرجتي « دائما » و « غالباً » على التوالي ، بينما أجاب ٧٣,٤٪ و ٢١,٢٪ من القيادات المدرسية بأن ذلك يتحقق بدرجتي « دائماً » « غالباً » على التوالي .

وتوضح النسب المئوية أن استجابات مجموع أفراد العينة ككل تشير إلى أن هناك أغلبية بنسبة ٦٨,٨٪ ترى أن ذلك يتحقق بدرجة «دائماً - غالباً».

أما العبارة رقم (٦) بالجدول رقم (٥-٣) والتي تنص على أن «رسائل الإدارة المدرسية إلى الإدارة التعليمية تصل في الوقت المناسب» .

فقد أسفرت النسب المئوية بالجدول عن وجود فروق ملحوظة بين فئتي أفراد العينة ، فبينما أجاب ١٨,٢٪ و ٥٠,٠٪ من فئتي التعليم بأن ذلك

يتحقق بدرجتي « دائماً » و« غالباً » بالترتيب . فقد أجابت في المقابل فئة من القيادات المدرسية بسنبة ٤١,٤٪ و ٣٦,٥٪ بأن ذلك يتحقق بدرجتي « دائماً» و « غالباً » على التوالي .

وتوضح النسب المئوية أن استجابات مجموع أفراد العينة ككل تشير إلى أن أغلبية بنسبة ٣٧,٦٪ ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » .

أما العبارة رقم (٧) بالجدول رقم (٥-٤) والتي تنص على أن «الإدارة المدرسية تراعي في مدارسها مع الإدارة التعليمية التسلسل الوظيفي، فلا تتخطى المسئول المباشر » . فقد أسفرت النسب المئوية بالجدول عن وجود فروق ملحوظة بين فئتي أفراد العينة ، فبينما أجاب ٣٤,١٪ و ٣٨,٦٪ من مسئولي التعليم بأن ذلك يحدث بدرجتي « دائماً » و « غالباً » بالترتيب . فقد أجاب في المقابل ٨٠,٦٪ و ١٥,٣٪ من قيادات الإدارة المدرسية بأن ذلك يتحقق بدرجتي « دائماً » و « غالباً » على التوالي .

وتوضح النسب المئوية بالجدول أن استجابات مجموع أفراد العينة ككل تشير إلى أن أغلبية بنسبة ٧٢,٩٪ ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » .

أما العبارة رقم (٨) بالجدول (٥-٤) والتي تنص على أن « الإدارة المدرسية تراعي في مراسلاتها مع الإدارة التعليمة جهة الاختصاص ، فلا تخطئ التوجه إلى المسئول المختص » . فقد أسفرت النسب المئوية بالجدول عن وجود فروق ملحوظة بين فئتي أفراد العينة ، فقد أجاب ١٥,٩٪ و ٤٣,٢٪ من

مسئولي الإدارة التعليمية بأن ذلك يتحقق بدرجتي « دائماً » و « غالباً » بالترتيب ، وفي المقابل أجاب ٧٧,٥٪ و ١٨,٥٪ من قيادات الإدارة المدرسية بأن ذلك يتحقق بدرجتي « دائماً » و « غالباً» على التوالي .

وتوضح النسب المئوية أن استجابات مجموع أفراد العينة ككل تشير إلى أن أغلبية بنسبة ٦٧,٣٠٪ ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » .

أما العبارة رقم (١٢) بالجدول رقم (٥-٥) والتي تنص على « حرص إدارة المدرسة على حفظ رسائل الإدارة التعليمية في سجلات يسهل الرجوع إليها عند الحاجة » ، فقد أسفرت النسب المئوية بالجدول عن وجود فروق ملحوظة بين فئتي افراد العينة ، حيث أجاب ٦١,٤٪ و ٣١,٨٪ من مسؤلي التعليم بأن ذلك يتحقق بدرجتي « دائماً » و « غالباً » بالترتيب . بينما أجاب في المقابل ٩٥,٩٪ و ٤,١٪ من قيادات الإدارة المدرسية بأن ذلك يتحقق بدرجتي « دائماً» و « غالباً » على التوالي .

وتوضح النسب المئوية أن استجابات مجموع أفراد العينة ككل تشير إلى أن أغلبية بنسبة ٩٠,٢٪ ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » .

أما العبارة رقم (١٣) بالجدول رقم (٥-٥) والتي تنص على «تخصص المديرة وقتاً محدداً كل يوم للإطلاع على البريد الوارد من الإدارة التعليمية والتصرف بشأنه » فقد أسفرت النسب المئوية بالجدول عن وجود فروق ملحوظة بين فئتي أفراد العينة ، فبينما أجاب ٣٤,١٪ و ٥٠٪ من مسئولي التعليم بأن ذلك يتحقق بدرجتي « دائماً » و « غالباً » بالترتيب ، ففي المقابل أجاب ٦٧,١٪ و ١٧,١٪ من قيادات الإدارة المدرسية بأن ذلك يتحقق بدرجتي «دائماً» و « غالباً » على التوالي .

وتوضح النسب المئوية أن استجابات مجموع أفراد الفئتين ككل تشير إلى أن أغلبية بنسبة ٦١,٧٪ ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » .

أما العبارة رقم (١٦) بالجدول رقم (٥-٦) والتي تنص على « كثرة اتصالات إدارة المدرسة بالإدرة التعليمية لتأمين احتياجاتهم من الأخيرة » ، فقد أسفرت النسب المئوية بالجدول السابق عن وجود فروق ملحوظة بين فئتي العينة في بعض الاتجاهات ، حيث أجاب ٥٢,٣٪ و ٩,١٪ من مسئولي التعليم بأن ذلك يتحقق بدرجتي « غالباً » و « احياناً » بالترتيب وفي المقابل أجاب ٢٨,٤٪ ، ٣٢,٩٪ من قيادات الإدارة المدرسية بأن ذلك يتحقق بدرجتي « غالباً » و «أحياناً» على التوالي .

وتوضح النسب المئوية أن مجموع استجابات أفراد الفئتين ككل تشير إلى أن أغلبية بنسبة ٣٢,٣٪ ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « غالباً » .

أما العبارة رقم (١٧) بالجدول رقم (٥-٦) والتي تنص على أنه «يصر المسئولين بالإدارة التعليمية على أن يأخذ الاتصال الرسمي من جانب الإدارة المدرسية الصورة الكتابية المحررة » . فقد أسفرت النسب المئوية بالجدول السابق عن وجود فروق ملحوظة بين أفراد فئتي العينة حيث أجاب ٢٩,٥٪ و ٤,٩٪ و ٢٠,٥٪ من مسئولي التعليم بأن ذلك يتحقق بدرجات « دائماً » و « غالباً » و « أحياناً » بالترتيب ، وفي المقابل أجاب ٦٧,١٪ و ٢٤,٨٪ و ٧,٢٪ من قيادات الإدارة المدرسية بأن ذلك يتحقق بدرجات « دائماً » و « غالباً » و « أحياناً » على التوالي .

وتوضح النسب المئوية أن مجموع استجابات أفراد الفئتين ككل تشير إلى أن أغلبية وبنسبة ٦٠,٩٪ ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » .

أمـــا العبـــارة رقم (١٨) بالجدول رقم (٥-٦) والتي تنص على أنــه «يتعين على إدارة المدرسة ، مراعاة القواعد الثقافية في مخاطباتها الرسمية مع الإدارة التعليمية حتى يمكن قبول الرسالة » . فقد أسفرت النسب المئوية بالجدول السابق عن وجود فروق ملحوظة بين أفراد فئتي العينة ، فبينما أجاب ٤٣،٢٪ و ٣١،٨٪ و ١٥،٩٪ من مسئولي التعليم بأن ذلك يتحقق بدرجات « دائماً - وغالباً - وأحياناً » بالترتيب فقد أجاب ٧٢،٥٪ و ٢٢،١٪ و٥،٤٪ مــن قيــادات الإدارة المدرسية بأن ذلك يتحقق بدرجـــــات « دائماً » و « غالباً » و « أحياناً » على التوالي .

وتوضح النسب المئوية أن مجموع استجابات أفراد الفئتين ككل تشير إلى أن أغلبية بنسبة ٦٧،٦٪ ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » .

أما العبارة رقم (٢٠) بالجدور رقم (٥-٧) والتي تنص على « حرص مديرة المدرسة على توصيل وجهات نظر الإدارة التعليمة إلى المعلمات والعاملات بالمدرسة » . فقد أسفرت النسب المئوية بالجدول السابق عن وجود فروق ملحوظة بين أفراد فئتي العينة ، حيث أجاب ٢٥،٪ و ٥٢،٣٪ و ١٣،٦٪ مــن مسئــولي التعليم بأن ذلك يتحقق بدرجات « دائماً » و « غالباً » و «أحياناً» بالترتيب ، وفي المقابل أجاب ٦٨،٩٪ و ٢٠،٢٪ و ٨،٦٪ من قيادات الإدارة المدرسية بأن ذلك يتحقق بدرجات « دائماً - غالباً - أحياناً » على التوالي .

وتوضح النسب المئوية أن مجموع استجابات أفراد الفئتين من العينة ككل تشير إلى أن أغلبية بنسبة ٦١،٧٪ ترى أن ذلك يتحقق بدرجة «دائماً».

المحور الثاني

الاتصالات الرسمية للادارة المدرسية بالمعلمات

هذا المحور يبين آراء فئتي المحور :

أ- القيادات المدرسية .

ب- المعلمات داخل المدرسة .

حول عبارات المحور ويوضح التكرارات والنسب المئوية لارائهم حول كل فقرة من فقرات المحور .

جدول (٦-١)

يوضح التكرارات والنسب المئويه وقيم كا٢ لاستجابات فئة عينة البحث القيادات المدرسيه ، والمعلمات ، حول محور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسيه للبنات بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة .

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٢٢-أ	تستخدم إدارة المدرسة في إتصالها بالمعلمات هيئة التدريس بالمدرسة - وسائل إتصال : - المخاطبات البريدية المحررة .	ق	١٢	٥,٤	١٠	٤,٥	٢٥	١١,٣	٢٧	١٢,٢	١٤٨	٦٦,٧	٢٢٢	١٠٠,٠	** ١٣,٠٠٧
		م	٣٠	٦,٥	٢٧	٥,٩	٢٢	٤,٨	٤٠	٨,٧	٣٤٢	٧٤,٢	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٤٢	٦,١	٣٧	٥,٤	٤٧	٦,٩	٦٧	٩,٨	٤٩٠	٧١,٧	٦٨٣	١٠٠,٠	
٢٢-ب	- الإتصال الهاتفي .	ق	٣٠	١٣,٥	١٤	٦,٣	٣٣	١٤,٩	١٩	٨,٦	١٢٦	٥٦,٨	٢٢٢	١٠٠,٠	٠,٤٨١
		م	٦١	١٣,٢	٢٩	٦,٣	٦٨	١٤٨	٣٣	٧,٢	٢٧٠	٥٨,٦	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٩١	١٣,٣	٤٣	٦,٣	١٠١	١٤,٨	٥٢	٧,٦	٣٩٦	٥٨,٠	٦٨٣	١٠٠,٠	
٢٢-جـ	المقابلة الشخصية مع المعلمات عندما تدعو الحاجة .	ق	١٣٥	٦٠,٨	٤٢	١٨,٩	١٥	٦,٨	٣٠			١٣,٥	٢٢	١٠٠,٠	٤,٠٨٩
		م	٢٧٧	٦٠,١	٦٦	١٤,٣	٣٤	٧,٤	٨٤			١٨,٢	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٤١٢	٦٠,٣	١٠٨	١٥,٨	٤٩	٧,٢	١١٤			١٦,٧	٦٨٣	١٠٠,٠	
٢٢-د	الإجتماع الدوري العام بالمعلمات .	ق	١١١	٥٠,٠	٣٨	١٧,١	٢٢	٩,٩	٥١			٢٣,	٢٢٢	١٠٠,٠	٠,٥٧٠
		م	٢٣١	٥٠,١	٨٣	١٨,٠	٣٨	٨,٢	١٠٩			٢٣,٦	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٣٤٢	٥٠,١	١٢١	١٧,٧	٦٠	٨,٨	١٦٠			٢٣,٤	٦٨٣	١٠٠,٠	

جدول (٦-٢)

يوضح التكرارات والنسب المئويه وقيم كا٢ لاستجابات فئة عينة البحث القيادات المدرسيه ، والمعلمات ، حول محور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسيه للبنات بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة .

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٢٣-أ	تفضل إدارة المدرسة في إتصالها بالمعلمات	ق	٢٣	١٠،٤	١٠	٤،٥	٢٢	٩،٩	١٥	٦،٨	١٥٢	٦٨،٢	٢٢٢	١٠٠،٠	
	هيئة التدريس بالمدرسة -وسائل إتصال .	م	٤٦	١٠،٠	٢٦	٥،٦	٢٠	٤،٣	٣٠	٦،٥	٣٣٩	٧٣،٥	٤٦١	١٠٠،٠	٨،٥٠١
	- المخاطبات البريدية المحررة .	مج	٦٩	١٠،١	٣٦	٥،٣	٤٢	٦،١	٤٥	٦،٦	٤٩١	٧١،٩	٦٨٣	١٠٠،٠	
٢٣-ب	- الإتصال الهاتفي .	ق	٢٩	١٣،١	١٣	٥،٩	١٨	٨،١	١٦	٧،٢	١٤٦	٦٥،٨	٢٢٢	١٠٠،٠	
		م	٦٠	١٣،٠	٣٥	٧،٦	٣٨	٨،٢	٤٠	٨،٧	٢٨٨	٦٢،٥	٤٦١	١٠٠،٠	١،٢٩٧
		مج	٨٩	١٣،٠	٤٨	٧،٠	٥٦	٨،٢	٥٦	٨،٢	٤٣٤	٦٣،٥	٦٨٣	١٠٠،٠	
٢٣-جـ	- المقابلة الشخصية مع المعلمات عندما	ق	١٣٦	٦١،٣	٢٩	١٣،١	١١	٥،٠	٤٦			٢٠،٧	٢٢٢	١٠٠،٠	
	تدعو الحاجة .	م	٢٥٢	٥٤،٧	٧٦	١٦،٥	١٣	٢،٨	١٢٠			٢٦،٠	٤٦١	١٠٠،٠	٥،٩٧١
		مج	٣٨٨	٥٦،٨	١٠٥	١٥،٤	٢٤	٣،٥	١٦٦			٢٤،٣	٦٨٣	١٠٠،٠	
٢٣-د	الاجتماع الدوري العام بالمعلمات	ق	١٠٤	٤٦،٨	٣٥	١٥،٨	١٥	٦،٨	٦٨			٣٠،٦	٢٢٢	١٠٠،٠	
		م	٢٢٢	٤٨،٢	٦٧	١٤،٥	٢٨	٦،١	١٤٤			٣١،٢	٤٦١	١٠٠،٠	٠،٣٣٥
		مج	٣٢٦	٤٧،٧	١٠٢	١٤،٩	٤٣	٦،٣	٢١٢			٣١،٠	٦٨٣	١٠٠،٠	

جدول (٦-٢)

يوضح التكرارات والنسب المئويه وقيم كا٢ لاستجابات فئة عينة البحث والقيادات المدرسيه ، والمعلمات ، حول محور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسيه للبنات بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة .

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
-٢٤	تحرص المديرة على إتصال إدارة المدرسة بجميع العاملات بالمدرسة من معلمات وغيرهن .	ق	١٦٧	٧٥,٢	٣٧	١٦,٧	١٠	٤,٥	٨			٣,٦	٢٢٢	١٠٠,٠	٣,١٢٩
		م	٣٢١	٦٩,٦	٨٤	١٨,٢	٣٢	٦,٩	٢٤			٥,٢	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٤٨٨	٧١,٤	١٢١	١٧,٧	٤٢	٦,١	٣٢			٤,٧	٦٨٣	١٠٠,٠	
-٢٥	لا تتحرج المعلمات وغيرهن من العاملات من طلب لقاء المديرة لمناقشة أية أمور تعنيهم .	ق	١٤١	٦٣,٥	٥٧	٢٥,٧	٩	٤,١	١٥			٦,٨	٢٢٢	١٠٠,٠	** ١٢,٦٣٢
		م	٢٨٩	٢٦,٧	٨٣	١٨,٠	٤٩	١٠,٦	٤٠			٨,٧	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٤٣٠	٦٣,٠	١٤٠	٢٠,٥	٥٨	٨,٥	٥٥			٨,١	٦٨٣	١٠٠,٠	
-٢٦	يقتصر إتصال المديرة بالمعلمات والعاملات على البعض من المقربات إليها .	ق	٣	١,٤	٤	١,٨	١٦	٧,٢	٤٢	١٨,٩	١٥٧	٧٠,٧	٢٢٢	١٠٠,٠	٧,٣٧١
		م	١٤	٣,٠	٢١	٤,٦	٤٣	٩,٣	٩٥	٢٠,٦	٢٨٨	٦٢,٥	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	١٧	٢,٥	٢٥	٣,٧	٥٩	٨,٦	١٣٧	٢٠,١	٤٥٥	٦٥,٢	٦٨٣	١٠٠,٠	
-٢٧	تعطي المديرة آذاناً صاغية واهتماماً شخصياً في الإستماع إلى المعلمات والعاملات بالمدرسه خلال إتصالهن بها .	ق	١٥٣	٦٨,٩	٤٩	٢٢,١	١٥	٦,٨	٥			٢,٣	٢٢٢	١٠٠,٠	٥,٤٦٣
		م	٣٢١	٦٩,٦	٨٣	١٨,٠	٣٠	٦,٥	٢٧			٥,٩	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٤٧٤	٦٩,٤	١٣٢	١٩,٣	٤٥	٦,٦	٣٢			٤,٧	٦٨٣	١٠٠,٠	

جدول (٦-٤)

يوضح التكرارات والنسب المئويه وقيم كا٢ لاستجابات فئة عينة البحث والقيادات المدرسيه ، المعلمات ، حول محور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسيه للبنات بالمعلمات والمعاملات داخل المدرسة .

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــه: دائماً ك	دائماً %	غالباً ك	غالباً %	احياناً ك	احياناً %	نادراً ك	نادراً %	لا يحدث اطلاقاً ك	لا يحدث اطلاقاً %	المجموع ك	المجموع %	كا٢
-٢٨	تفضل المديرة إحالة المعلمة أو العاملة الشاكية إلى وكيلة المدرسة أو من توكلها للإستماع إلى شكواها .	ق	٩			٤,١	٦٥	٢٩,٣	٧٧	٣٤,٧	٧١	٣٢,٠	٢٢٢	١٠٠,٠	**
		م	٢٩			٦,٣	٧٨	١٦,٩	١٠٧	٢٣,٢	٢٤٧	٥٣,٦	٤٦١	١٠٠,٠	٣٤,٦١٤
		مج	٣٨			٥,٦	١٤٣	٢٠,٩	١٨٤	٢٦,٩	٣١٨	٤٦,٦	٦٨٣	١٠٠,٠	
-٢٩	تخاطب المديرة المعلمات والعاملات في اتصالها بهن دون تعال .	ق	١٨٧	٨٤,٢	٢٣	١٠,٤	٣	١,٤	٢	٠,٩	٧	٣,٢	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	٣٥٧	٧٧,٤	٥٠	١٠,٨	١٧	٣,٧	١١	٢,٤	٢٦	٥,٦	٤٦١	١٠٠,٠	٧,٣٤٩
		مج	٥٤٤	٧٩,٦	٧٣	١٠,٧	٢٠	٢,٩	١٣	١,٩	٣٣	٤,٨	٦٨٣	١٠٠,٠	
-٣٠	مخاطبات إدارة المدرسة إلى المعلمات واضحه	ق	١٨٨	٨٤,٧	٣٠	١٣,٥	٤	١,٨	–	–	–	–	٢٢٢	١٠٠,٠	لا تنطبق شروط
		م	٣٩٨	٨٦,٣	٤١	٨,٩	١٤	٣,٠	٦	١,٣	٢	٠,٤	٤٦١	١٠٠,٠	تطبيق كا٢
		مج	٥٨٦	٨٥,٨	٧١	١٠,٤	١٨	٢,٦	٦	٠,٩	٢	٠,٣	٦٨٣	١٠٠,٠	
-٣١	تصل رسائل إدارة المدرسة إلى المعلمات في الوقت المناسب .	ق	١٤٠	٦٣,١	٥١	٢٣,٠	٢١	٩,٥	١٠			٤,٥	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	٢٧٩	٦٠,٥	١٠٩	٢٣,٦	٢٩	٦,٣	٤٤			٩,٥	٤٦١	١٠٠,٠	٧,٠٥٦
		مج	٤١٩	٦١,٣	١٦٠	٢٣,٤	٥٠	٧,٣	٥٤			٧,٩	٦٨٣	١٠٠,٠	

جدول (٦-٥)

يوضح التكرارات والنسب المئويه وقيم كا٢ لاستجابات فئة عينة البحث القيادات المدرسيه ، والمعلمات ، حول محور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسيه للبنات بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة .

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٣٢-	تأخذ رسائل إدارة المدرسة إلى المعلمات في صيغة الأمر .	ق	١٦			٧,٢	٥٨	٢٦,١	٦٣	٢٨,٤	٨٥	٣٨,٣	٢٢٢	١٠٠,٠	**
		م	٧٨			١٦,٩	١٣٣	٢٨,٩	١١٤	٢٤,٧	١٣٦	٢٩,٥	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٩٤			١٣,٨	١٩١	٢٨,٠	١٧٧	٢٥,٩	٢٢١	٣٢,٤	٦٨٣	١٠٠,٠	١٥,٠١٤
٣٣-	يقتصر اتصال المديرة بالمعلمات على الشكل الرسمي .	ق	١٠	٤,٥	٢١	٩,٥	٧٣	٣٢,٩	٦٧	٣٠,٢	٥١	٢٣,٠	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	٤١	٨,٩	٥٨	١٢,٦	١٤٨	٣٢,١	١١٨	٢٥,٦	٩٦	٢٠,٨	٤٦١	١٠٠,٠	٦,٦٤٠
		مج	٥١	٧,٥	٧٩	١١,٦	٢٢١	٣٢,٤	١٨٥	٢٧,١	١٤٧	٢١,٥	٦٨٣	١٠٠,٠	
٣٤-	تشجع المديرة الإتصالات غير الرسمية بين إدارة المدرسة والمعلمات .	ق	٥١	٢٣,٠	٤٤	١٩,٨	٧٢	٣٢,٤	٢٢	٩,٩	٣٣	١٤,٩	٢٢٢	١٠٠,٠	**
		م	٨٧	١٨,٩	٩٤	٢٠,٤	١٠٥	٢٢,٨	٥٨	١٢,٦	١١٧	٢٥,٤	٤٦١	١٠٠,٠	١٥,١١٨
		مج	١٣٨	٢٠,٢	١٣٨	٢٠,٢	١٧٧	٢٥,٩	٨٠	١١,٧	١٥٠	٢٢,٠	٦٨٣	١٠٠,٠	
٣٥-	تستخدم المديرة الإتصالات غير الرسمية بين إدارة المدرسة والمعلمات لخدمة العمـــــل المدرسي الرسمي .	ف	٢٨	١٢,٦	٣٤	١٥,٣	٨٦	٣٨,٧	٣٣	١٤,٩	٤١	١٨,٥	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	٦٠	١٣,٠	٨٨	١٩,١	١٣١	٢٨,٤	٧٥	١٦,٣	١٠٧	٢٣,٢	٤٦١	١٠٠,٠	٧,٩٨٠
		مج	٨٨	١٢,٩	١٢٢	١٧,٩	٢١٧	٣١,٨	١٠٨	١٥,٨	١٤٨	٢١,٧	٦٨٣	١٠٠,٠	

جدول (٦-٦)

يوضح التكرارات والنسب المئويه وقيم كا٢ لاستجابات فئة عينة البحث القيادات المدرسيه ، والمعلمات ، حول محور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسيه للبنات بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة .

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
-٣٦	تشجع إدارة المدرسة اتصال المعلمات والعاملات بأقرانهن من الزميلات من المدارس الأخرى .	ق	٤٣	١٩،٤	٤٨	٢١،٦	٦٥	٢٩،٣	٣٦	١٦،٢	٣٠	١٣،٥	٢٢٢	١٠٠،٠	**
		م	٦١	١٣،٢	٨٢	١٧،٨	١٣٠	٢٨،٢	٩٥	٢٠،٦	٩٣	٢٠،٢	٤٦١	١٠٠،٠	١٠،١٢٢
		مج	١٠٤	١٥،٢	١٣٠	١٩،٠	١٩٥	٢٨،٦	١٣١	١٩،٢	١٢٣	١٨،٠	٦٨٣	١٠٠،٠	
-٣٧	توافق مديرة المدرسة على اتصال المعلمات والعاملات بالمستويات التنظيمية الأعلى خارج المدرسة إذا تطلب الأمر لتيسير شئونهن لدى هذه الجهات .	ق	٧٦	٣٤،٢	٤٠	١٨،٠	٦٩	٣١،١	٢١	٩،٥	١٦	٧،٢	٢٢٢	١٠٠،٠	
		م	١٢٨	٢٧،٨	٩٤	٢٠،٤	١٢٣	٢٦،٧	٧٤	١٦،١	٤٢	٩،١	٤٦١	١٠٠،٠	٨،٨٨٢
		مج	٢٠٤	٢٩،٩	١٣٤	١٩،٦	١٩٢	٢٨،١	٩٥	١٣،٩	٥٨	٨،٥	٦٨٣	١٠٠،٠	
-٣٨	تحرص إدارة المدرسة على توصيل آراء وجهات نظر المعلمات وغيرهن من العاملات بالمدرسة إلى الإدارة التعليمية والمستويات الأعلى .	ق	٦٩	٣١،١	٧٨	٣٥،١	٥٢	٢٣،٤	١٨	٨،١	٥	٢،٣	٢٢٢	١٠٠،٠	
		م	١٥١	٣٢،٨	١٢٠	٢٦،٠	١١٦	٢٥،٢	٥٥	١١،٩	١٩	٤،١	٤٦١	١٠٠،٠	٨،١٣٨
		مج	٢٢٠	٣٢،٢	١٩٨	٢٩،٠	١٦٨	٢٤،٦	٧٣	١٠،٧	٢٤	٣،٥	٦٨٣	١٠٠،٠	
-٣٩	تراعي المعلمات قنوات الإتصال الرسمية (تسلسل السلطة) في رفع مطالبهن للمستويات الأعلى .	ق	٩٨	٤٤،١	٦٦	٢٩،٧	٣٦	١٦،٢	١٣	٥،٩	٩	٤،١	٢٢٢	١٠٠،٠	
		م	٢٣٧	٥١،٤	١١١	٢٤،١	٧٠	١٥،٢	٢٦	٥،٦	١٧	٣،٧	٤٦١	١٠٠،٠	٣،٦٢٧
		مج	٣٣٥	٤٩،٠	١٧٧	٢٥،٩	١٠٦	١٥،٥	٣٩	٥،٧	٢٦	٣،٨	٦٨٣	١٠٠،٠	

جدول (٦-٧)

يوضح التكرارات والنسب المئويه وقيم كا٢ لاستجابات فئة عينة البحث القيادات المدرسيه ، والمعلمات ، حول محور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسيه للبنات بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة .

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــه: دائماً ك	دائماً %	غالباً ك	غالباً %	احياناً ك	احياناً %	نادراً ك	نادراً %	لا يحدث اطلاقاً ك	لا يحدث اطلاقاً %	المجموع ك	المجموع %	كا٢
-٤٠	تحرص إدارة المدرسة على حفظ مخاطبات المعلمات والعاملات التحريرية لإدارة المدرسه في سجلات .	ق	١٦٢	٧٣،٠	٣٤	١٥،٣	١٦	٧،٢	١٠			٤،٥	٢٢٢	١٠٠،٠	٧،٢٩٧
		م	٢٩٨	٦٤،٦	٨٢	١٧،٨	٣٦	٧،٨	٤٥			٩،٨	٤٦١	١٠٠،٠	
		مج	٤٦٠	٦٧،٣	١١٦	١٧،٠	٥٢	٧،٦	٥٥			٨،١	٦٨٣	١٠٠،٠	
-٤١	تتيح مديرة المدرسة للمعلمات لديها الإطلاع على تقارير الكفاية الخاصة بهن .	ق	١٧	٧،٧	٢٥	١١،٣	٤٩	٢٢،١	٤٢	١٨،٩	٨٩	٤٠،١	٢٢٢	١٠٠،٠	** ١٥،٣٣٦
		م	٥٧	١٢،٤	٥٦	١٢،١	٦٠	١٣،٠	٦٥	١٤،١	٢٢٣	٤٨،٤	٤٦١	١٠٠،٠	
		مج	٧٤	١٠،٨	٨١	١١،٩	١٠٩	١٦،٠	١٠٧	١٥،٧	٣١٢	٤٥،٧	٦٨٣	١٠٠،٠	
-٤٢	تحيط المديرة المعلمات والعاملات علماً بما يصل إليها من تعليمات وتوجيهات تخص العمل المدرسي .	ق	١٧٩	٨٠،٦	٢٩	١٣،١	١١	٥،٠	٣	١،٤	-	-	٢٢٢	١٠٠،٠	لا تنطبق شروط تطبيق كا٢
		م	٣٧١	٨٠،٥	٤٧	١٠،٢	٣٥	٧،٦	٧	١،٥	١	٠،٢	٤٦١	١٠٠،٠	
		مج	٥٥٠	٨٠،٥	٧٦	١١،١	٤٦	٦،٧	١٠	١،٥	١	٠،١	٦٨٣	١٠٠،٠	
-٤٣	تحرص إدارة المدرسة على كتابة المحاضر وتسجيل الوقائع عن جوانب القصور لدى المعلمات بالمدرسة وغيرهن من العاملات بالمدرسة .	ق	٦٠	٢٧،٠	٥٩	٢٦،٦	٥٦	٢٥،٢	٣٨	١٧،١	٩	٤،١	٢٢٢	١٠٠،٠	٦،١٣١
		م	١٦٥	٣٥،٨	١٠٦	٢٣،٠	١١٣	٢٤،٥	٦٠	١٣،٠	١٧	٣،٧	٤٦١	١٠٠،٠	
		مج	٢٢٥	٣٢،٩	١٦٥	٢٤،٢	١٦٩	٢٤،٧	٩٨	١٤،٣	٢٦	٤،١	٦٨٣	١٠٠،٠	

جدول (٦-٨)

يوضح التكرارات والنسب المئويه وقيم كا٢ لاستجابات فئة عينة البحث القيادات المدرسيه ، والمعلمات ، حول محور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسيه للبنات بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة .

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــــه: دائماً ك	دائماً %	غالباً ك	غالباً %	احياناً ك	احياناً %	نادراً ك	نادراً %	لا يحدث اطلاقاً ك	لا يحدث اطلاقاً %	المجموع ك	المجموع %	كا٢
-٤٤	تحرص إدارة المدرسة على توصيل المحاضر والوقائع المسجلة لديها عن جوانب القصور في أداء عمل المعلمات وغيرهن من العاملات بالمدرسة إلى الإدارة التعليمية	ق	٢٥	١١,٣	١٨	٨,١	٥٥	٢٤,٨	٨٥	٣٨,٣	٣٩	١٧,٦	٢٢٢	١٠٠,٠	*
		م	٧٩	١٧,١	٥٧	١٢,٤	١٢٠	٢٦,٠	١٢٨	٢٧,٨	٧٧	١٦,٧	٤٦١	١٠٠,٠	١١,٣٤٧
		مج	١٠٤	١٥,٢	٧٥	١١,٠	١٧٥	٢٥,٦	٢١٣	٣١,٢	١١٦	١٧,٠	٦٨٣	١٠٠,٠	
-٤٥	تحرص المديرة على حل مشكلات المعلمات وغيرهن من العاملات كلياً داخل المدرسة وتفادي توصيلها إلى الإدارة التعليمية أو الأجهزة الإدارية الأعلى .	ق	١٢٦	٥٦,٨	٧٤	٣٣,٣	٩	٤,١	١٣			٥,٩	٢٢٢	١٠٠,٠	*
		م	٢٩٠	٦٢,٩	١٠٩	٢٣,٦	٣٠	٦,٥	٣٢			٦,٩	٤٦١	١٠٠,٠	٨,٠٢٨
		مج	٤١٦	٦٠,٩	١٨٣	٢٦,٨	٣٩	٥,٧	٤٥			٦,٦	٦٨٣	١٠٠,٠	

د. ح = ٤ (عدا الفقرات التي تم ارباح خانتين) في واحدة لتكون د. ح = ٣)

** داله عند مستوى ٠,٠١

* داله عند مستوى ٠,٠٥

ك = التكرارات

% = النسبة المئوية

ق = القيادات المدرسية

م = المعلمات

مج = المجموع

المحور الثاني : الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة .

١- العبارات التي أسفرت النتائج عن فروق دالة في الآراء حولها .

تشير النتائج الموضحة بالجدول السابق رقم (٦) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠١,٠ ، ٠٥,٠ بين آراء فئتي العينة من القيادات بالإدارة المدرسية (المديرات - الوكيلات) والمعلمات والعاملات بالمدارس وذلك فيما يتعلق بالعبارة ذات الأرقام ٢٢أ ، ٢٥ ، ٢٨ ، ٣٢ ، ٣٤ ، ٣٦ ، ٤١، ٤٤ ، ٤٥ ، حيث جاءت قيمة (كا٢) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ، وذلك عند درجة حرية = ٤ قيمة (كا٢) الجدولية عند مستوى أ.د= ١٨,٢٨ ، وعند مستوى ٠٥,٠ = ٩,٤٩ ، ماعدا الفقرات التي تم دمج خانتين منها في واحدة، فتكون د. ح = ٣ وبذلك تتغير قيمة (كا٢) الجدولية طبقاً لتغير درجات الحرية. ويمكن تفصيل ذلك في الآتي :

فيما يتعلق بالعبارة رقم (٢٢) الفقرة (أ) بالجدول رقم (٦-١) التي تنص على « تستخدم إدارة المدرسة في اتصالها بالمعلمات بالمدرسة وسيلة المخاطبات البريدية المحررة » ، فإن النسب المئوية بالجدول تشير إلى اختلاف آراء الفئتين ، حيث ترى نسبة تبلغ ٩,٩٪ من فئة قياداة الإدارة المدرسية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » ، وذلك في مقابل نسبة تبلغ ١٢,٤٪ فقط من المعلمات أجبن إجابة تتفق مع إجابة قيادا الإدارة المدرسية ، بينما هناك نسبة تبلغ

٦٦،٧٪ من قيادات الإدارة المدرسية ترى أن ذلك « لا يحدث مطلقاً » ، وأن نسبة تزيد عن ذلك من فئة المعلمات وتصل إلى ٧٤،٢٪ تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسبة المئوية لمجموع استجابات أفراد فئتي العينة ككل إلى أن نسبة ١١،٥٪ من قيادات الإدارة المدرسية والمعلمات ترى أن الإدارة المدرسية تستخدم المخاطبات البريدية المحررة مع المعلمات بدرجة « دائماً - غالباً » ، وذلك في مقابل أغلبية تبلغ ٧١،٧٪ ، ترى أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً ».

فيما يتعلق بالعبارة رقم (٢٥) بالجدول (٦-٣) والتي تنص على أنــه لا تتحرج المعلمات وغيرهن من العاملات من طلب لقاء المديرة لمناقشة أية أمور «تعنيهن » ، فإن النسب المئوية بالجدول تشير إلى اختلاف آراء الفئتين ، حيث ترى نسبة تبلغ ٨٩،٢٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية أن ذلك يحدث بدرجة «دائماً - غالباً » ، وذلك مقابل نسبة تبلغ ٨٠،٧٪ فقط من فئة المعلمات اللات أجبن إجابة تتفق مع إجابات قيادات الإدارة المدرسية بينما ترى نسبة ٦،٨٪ من فئة القيادات المدرسة أن ذلك يحدث « نادراً - ولا يحدث مطلقاً» وأن نسبة تزيد عن ذلك قليل وتبلغ ٨،٧٪ من فئة المعلمات تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات افراد فئتي العينة ككل إلى أن نسبة ٨٣،٥٪ من قيادات الإدارة المدرسية والمعلمات ترى أن المعلمات والعاملات لا يتحرجن من طلب لقاء المديرة لمناقشة أمور تعنيهن ، وذلك ، مقابل أقلية تبلغ ٨،١٪ ترى أن ذلك « لايحدث إطلاقاً - يحدث نادراً » .

فيما يتعلق بالعبارة (٢٨) بالجدول رقم (٦-٤) والتي تنص على أنه «تفضل المديرة إحالة المعلمة أو العاملة الشاكية إلى وكيلة المدرسة ، أو من توكلها للاستماع إلى شكواها » ، فإن النسب المئوية بالجدول تشير إلى اختلاف آراء الفئتين ، حيث ترى نسبة تبلغ ٤،١٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » مقابل نسبة تبلغ ٦،٣٪ ، بينما ترى نسبة تبلغ ٦٦،٧٪ من قيادات الإدارة المدرسية أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً - يحدث نادراً » في مقابل نسبة تزيد عن ذلك من فئة المعلمات ، وتصل إلى ٧٦،٨٪ تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسبة المئوية لمجموع استجابات أفراد فئتي العينة ككل إلى أن نسبة ٥،٦٪ من قيادات الإدارة المدرسية والمعلمات ترى أن المديرة تحيل المعلمة أو العاملة الشاكية إلى الوكيلة ، أو من توكلها للاستماع للشكوى بدرجة « دائماً - غالباً » مقابل ٤٦،٦٪ ترى أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً » .

فيما يتعلق بالعبارة (٣٢) بالجدول رقم (٦-٥) والتي تنص على أن «رسائل إدارة المدرسة إلى المعلمات تأخذ صيغة الأمر » . فإن النسب المئوية بالجدول تشير إلى اختلاف آراء الفئتين ، حيث ترى نسبة تبلغ ٧،٢٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً» مقابل نسبة تبلغ ١٦،٩٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تتفق مع إجابة قيادات الإدارة المدرسية ، أي ضعف الفئة الأولى بينما ترى نسبة تبلغ ٦٦،٧٪ من قيادات الإدارة المدرسية أن ذلك « يحدث نادراً ، لا يحدث مطلقاً » وأن نسبة تقل عن ذلك من فئة المعلمات وتبلغ ٥٤،٢٪ تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد فئتي العينة ككل إلى أن نسبة تبلغ ١٣,٨٪ من قيادات الإدارة المدرسية والمعلمات ترى أن رسائل إدارة المدرسة تأخذ صيغة الأمر بدرجة « دائماً - غالباً » مقابل نسبة ٥٨,٣٪ ترى أن ذلك يحدث « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » .

وأما فيما يتعلق بالعبارة (٣٤) بالجدول رقم (٦-٥) التي تنص على «تشجيع المديرة الاتصالات غير الرسمية بين إدارة المدرسة والمعلمات » .

فتشير النسب المئوية بالجدول إلى اختلاف آراء الفئتين ، حيث ترى نسبة تبلغ ٤٢,٨٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً- غالباً » ، وذلك مقابل نسبة تبلغ ٣٩,٣٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تماثل إجابة قيادات الإدارة المدرسية ، بينما ترى نسبة تبلغ ١٤,٩٪ من قيادات الإدارة المدرسية أن المديرة لا تشجع الاتصالات غير الرسمية بين الإدارة المدرسة والمعلمات ، وأن ذلك « لا يحدث إطلاقاً » ، وأن نسبة تزيد عن ذلك من فئة المعلمات وتبلغ ٢٥,٤٪ تتفق مع وجهة النظر هـــذه .

وتشير النسبة المئوية لمجموع استجابات أفراد فئتي العينة ككل إلى أن نسبة تبلغ ٤٤,٤٪ من قيادات الإدارة المدرسية والمعلمات ترى أن المديرة تشجع على الاتصالات غير الرسمية بين إدارة المدرسة والمعلمات بدرجة «دائماً - غالباً» مقابل نسبة تبلغ ١١,٧٪ ترى أن ذلك يحدث « نادراً » .

فيما يتعلق بالعبارة (٣٦) بالجدول رقم (٦-٦) التي تنـــص على أن «تشجع إدارة المدرسة المدرسة اتصال المعلمات والعاملات بأقرانهن من الزميلات في المدارس الأخرى» ، تشير النسب المئوية بالجدول إلى اختلاف آراء الفئتين ، حيث ترى نسبة تبلغ ١٩,٤٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية أن ذلك يحدث بدرجة

«دائماً ، مقابل نسبة تبلغ ١٣,٢٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن أجابة تتفق مع إجابات قيادات الإدارة المدرسية ، بينما ترى نسبة تبلغ ١٣,٥٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً »، وأن نسبة تزيد على ذلك من فئة المعلمات ، وتبلغ ٢٠,٢٪ تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسبة المئوية لمجموع استجابات أفراد فئتي العينة ككل إلى أن نسبة تبلغ ١٥,٢٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية وفئة المعلمات ترى أن الإدارة المدرسية تشجع المعلمات على الاتصال بأقرانهن في المدارس الأخرى بدرجة «دائماً» ، مقابل نسبة تبلغ ١٨,٪ ترى أأن ذلك « لا يحدث إطلاقاً » .

وفيما يتعلق بالعبارة (٤١) بالجدول رقم (٦-٧) والتي تنص على أنه «تتيح مديرة المدرسة للمعلمات لديها الاطلاع على تقارير الكفاية الخاصة بهـن»، فتشير النسب المئوية بالجدول إلى اختلاف آراء الفئتين ، حيث ترى نسبة تبلغ ٧,٧٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية أن ذلك يحدث « دائماً »، في حين أن نسبة تبلغ ١٢,٤٪ من فئة المعلمات أجبن إجابة تتفق مع إجابة قيادات الإدارة المدرسية ، بينما ترى نسبة تبلغ ٤٠,١٪ من فئة قيادات لإدارة المدرسية أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً » وأن نسبة تزيد عن ذلك من فئة المعلمات تبلغ ٤٨,٤٪ تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسبة المئوية لمجموع استجابات أفراد فئتي العينة ككل إلى أن نسة تبلغ ١,٨٪ من قيادات الإدارة المدرسية والمعلمات ترى أن المديرة لا تتيح فرصة للمعلمات بأن يطلعن على تقارير الكفاية الخاصة بهن ، مقابل نسبة تبلغ ٤٥,٧٪ ترى أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً » .

أما فيما يتعلق بالعبارة (٤٤) بالجدول رقم (٦-٨) والتي تنص على «حرص إدارة المدرسة على توصيل المحاضر والوقائع المسجلة لديها عن جوانب القصور في أداء عمل المعلمات وغيرهن من العاملات بالمدرسة إلى الإدارة التعليمية» ، تشير النسبة المئوية بالجدول إلى وجود فروق بين آراء الفئتين، حيث ترى نسبة تبلغ ١٩,٤٪ من فئة القيادات الإدارة المدرسية أن ذلك يحدث بدرجة «دائماً - غالباً» مقابل نسبة تبلغ ٢٩,٥٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تتفق مع إجابة قيادات الإدارة المدرسية ، بينما ترى نسبة تبلغ ٥٥,٩٪ من قيادات الإدارة المدرسية أن ذلك . « لا يحدث إطلاقاً ، وأن نسبة تقل عنها من فئة المعلمات وتبلغ ٤٤,٥٪ تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسبة المئوية لمجموع استجابات أفراد فئتي العينة ككل إلى أن نسبة تبلغ ٢٦,٢٪ من قيادات الإدارة المدرسية والمعلمات ترى أن الإدارة المدرسية تحرص على تصعيد أوجه قصور المعلمات إلى الإدارة التعليمية بدرجة « دائماً- غالباً » مقابل نسبة تبلغ ٤٨,٢٪ ترى أن ذلك يحدث بدرجة « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » .

أما فيما يتعلق بالعبارة (٤٥) بالجدول رقم (٦-٨) والتي تنص على «حرص المديرة على حل مشكلات المعلمات وغيرهن من العاملات كلياً داخل المدرسة وتفادي توصيلها إلى الإدارة التعليمية أو الأجهزة الإدارية الأعلى » ، فتشير النسبة المئوية بالجدول إلى اختلاف آراء الفئتين ، حيث ترى نسبة عالية تبلغ ٩٠,١٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » ، وذلك مقابل نسبة تبلغ ٨٦,٥٪ من فئة المعلمات أجبن إجابة تتفق

مع إجابة قيادات الإدارة المدرسية ، بينما ترى أقلية تبلغ ٥,٩٪ أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً » ، وأن نسبة تزيد على ذلك تبلغ ٦,٩٪ من فئة المعلمات تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسبة المئوية لمجموع استجابات أفراد العينة ككل إلى أن نسبة تبلغ ٨٧,٧٪ من قيادات الإدارة المدرسية والمعلمات ترى أن المديرة تحرص على حل مشكلات المعلمات والعاملات ، وتفادي تصعيدها ، إلى الإدارة التعليمية بدرجة «دائما - غالباً » ، مقابــل نسبة تبلغ ٦,٦٪ ترى أن ذلك يحدث « نادراً - إطلاقاً » .

٢- **العبارات التي تقاربت أو اتفقت الآراء حولها (غير داله) :**

يشير الجدول السابق رقم (٦) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين فئتي العينة : قيادات الإدارة المدرسية (المديرات ، الوكيلات) ، والمعلمات بمدارس الرئاسة العامة لتعليم البنات ، حول محور الدراسة الثاني وهو : الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة ؛ حيث جاءت قيمة (كا٢) المحسوبة أقل من قيمة (كا٢) الجدولية عند درجة حرية = ٤ (عدا الفقرات التي تم فيها إدماج خانتين في خانة واحدة ، فتكون درجة الحرية = ٣ ، وبذلك تتغير قيمة (كا٢) الجدولية طبقاً لتغير درجات الحرية»

ويعني ذلك أن هناك تقارب بين الفئتين في تطابق وجهات النظر ، وأن الفروق الطفيفة غير الدالة بين الفئتين ، ترجع إلى عامل الصدفة ، أكثر مما

ترجع إلى الموقع الوظيفي لكل فئة من الفئتين والعبارات التي يشير إليها الجدول السابق ، والتي جاءت غير داله ، هي العبارات ذات الارقام ٢٢ب ، ٢٢جـ ، ٢٣أ ، ٢٣ب ، ٢٣جـ ، ٢٣د ، ٢٤، ٢٦ ، ٢٧، ٢٩، ٣١ ، ٣٣ ، ٣٥ ، ٣٧، ٣٨ ، ٣٩ ، ٤ ، ٤٣ .

وتفصيل ذلك كالتالي :

فيما يتعلق بالعبارة رقم (٢٢) الفقرة (ب) بالجدول رقم (٦-١) والتي تنص على تستخدم الإدارة المدرسية في اتصالها بعضوات هيئة التدريس بالمدرسة، «الاتصال الهاتفي » ، فإن النتائج المستخلصة من الجدول السابق تشير إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء الفئتين : قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات ، فيما يتعلق بالعبارة السابقة ، وتشير النسب المئوية بالجدول إلى أن اتجاهات مجموع أفراد فئتي العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجة «لا يحدث إطلاقاً» وذلك بنسبة ٥٨،٠٪ من أفراد العينة .

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (٢٢) الفقرة (جـ) بالجدول رقم (٦-١) والتي تنص على استخدام إدارة المدرسة « المقابلة الشخصية مع المعلمات المدرسة عندما تدعو الحاجة » فإن النتائج المستخلصة من الجدول السابق تشير إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء الفئتين (قيادات الإدارة المدرسية- المعلمات) ، فيما يتعلق بالفقرة السابقة : كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن إتجاهات مجموع أفراد فئتي العينة ككل ترى أن الفقرة السابقة تتحق بدرجة « دائماً » وذلك بنسبة ٦،٣٪ من أفراد العينة .

فيما يتعلق بالعبارة رقم (٢٢) الفقرة (د) بالجدول رقم (٦-١) والتي تنص على «تستخدم إدارة المدرسة الاجتماع الدوري العام حين اتصالها بالمعلمات» فإن النتائج المستخلصة من الجدول السابق تشير إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء فئتي العينة (قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) فيما يتعلق بالفقرة السابقة ، وتشير النسب المئوية بالجدول إلى أن اتجاهات مجموع أفراد فئتي العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحق بدرجة « دائماً » وذلك بنسبة ٥٠,١٪ من أفراد العينة .

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (٢٣) الفقرة (أ) بالجدول رقم (٦-٢) والتي تنص على « تفضل إدارة المدرسة في إتصالها بمعلمات المدرسة المخاطبات البريدية المحررة » . فتشير النتائج المستخلصة من الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء فئتي العينة «قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات» ، فيما يتعلق بالفقرة السابقة ، وتشير النسب المئوية بالجدول إلى أن اتجاهات مجموع أفراد فئتي العينة ككل ترى أن الفقرة السابقة تتحقق بدرجة « لا يحدث إطلاقاً » ، وذلك بنسبة ٧٣,٥٪ من أفراد العينة .

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (٢٣) الفقرة (ب) بالجدول رقم (٢-٢) والتي تنص على « تفضل إدارة المدرسة في اتصالها بمعلمات المدرسة الاتصال الهاتفي »، تشير النتائج المستخلصة من الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء فئتي العينة (قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات)، فيما يتعلق بالفقرة السابقة، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن اتجاهات مجموع أفراد فئتي العينة ككل ترى أن الفقرة السابقة تتحقق بدرجة « لا يحدث إطلاقاً » وذلك بنسبة ٦٣,٥٪ من أفراد العينة .

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (٢٣) الفقرة (جـ) بالجدول رقم (٦-٢) والتي تنص على « تفضل إدارة المدرسة المقابلة الشخصية معلمات عندما تدعو الحاجة » .

فتشير النتائج المستخلصة من الجدول إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء فئتي العينة « قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات » ، فيما يتعلق بالفقرة السابقة، وتشير النسب المئوية بالجدول أيضاً إلى أن اتجاهات مجموع أفراد العينة ككل ترى أن الفقرة السابقة تتحقق بدرجة « دائماً » وذلك بنسبة ٥٦٫٨٪ من افراد العينة .

وفيما يتعلق بالعبارة (٢٣) والفقرة (د) بالجدول رقم (٢-٢) والتي تنص على « تفضل إدارة المدرسة الاجتماع الدوري العام في اتصالها بمعلمات المدرسة »، تشير النتائج المستخلصة من الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق دالة بين أفراد فئتي العين (قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) ، فيما يتعلق بالفقرة السابقة، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن اتجاهات مجموع أفراد فئتي العينة ككل ترى أن لفقرة السابقة تتحق بدرجة « دائماً»، وذلك بنسبة ٤٧٫٧٪ من أفراد العينة .

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (٢٤) بالجدول رقم (٦-٣) والتي تنص على « تحرص المديرة على اتصال إدارة المدرسة بجميع العاملات بالمدرسة من معلمات وغيرهن » ، فتشير النتائج المستخلصة من الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق دالة بين أفراد فئتي العينة (قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات)، فيما يتعلق

بالعبارة السابقة ، كما تشير هذه النسب إلى أن اتجاهات مجموع أفراد العينة فئتي العينة ككل ترى أن الفقرة السابقة تتحق بدرجة « دائما »، وذلك بنسبة ٧١,٤٪ من أفراد العينة .

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (٢٦) بالجدول رقم (٦-٣) والتي تنص على «اقتصار إتصال المديرة على المقربات إليها من المعلمات والعاملات » ، فإن النتائج المستخلصة من الجدول السابق تشير إلى أنه لا توجد فروق دالة بين افراد فئتي العينة (قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) ، فيما يتعلق بالعبارة السابقة ، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن اتجاهات مجموع أفراد فئتي العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجة « لا يحدث إطلاقاً » وذلك بنسبة ٦٥,٢٪ من أفراد العينة .

أما العبارة (٢٧) بالجدول رقم (٦-٣) والتي تنص على أن «المديرة تعطي آذاناً صاغية واهتماماً شخصياً حين الاستماع إلى المعلمات والعاملات بالمدرسة خلال اتصالهن بها » ، فإن النتائج المستخلصة من الجدول السابق تشير إلى أنه لا توجد فروق دالة بين أفراد فئتي العينة (قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) فيما يتعلق بالعبارة السابقة ، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن اتجاهات مجموع أفراد العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجة « دائماً » وذلك بنسبة ٦٩,٤٪ من أفراد العينة .

أما العبارة (٢٩) بالجدول رقم (٦-٤) والتي تنص على أن المديرة «تخاطب المعلمات والعاملات حين اتصالها بهن دون تعال » ، فإن النتائج المستخلصة بالجدول السابق تشير إلى أنه لا توجد فروق دالة بين أفراد فئتي العينة (قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) ، كما تشير النسب المئوية بالجدول

إلى أن اتجاهات مجموع أفراد فئتي العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحق بدرجة « دائماً » ، وذلك بنسبة ٧٩,٦٪ من أفراد فئتي العينة .

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (٣١) بالجدول رقم (٦-٥) والتي تنص على أن « تصل رسائل إدارة المدرسة إلى المعلمات في الوقت المناسب » .

فتشير النتائج المستخلصة من الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء أفراد فئتي العينة (قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) فيما يتعلق بهذه العبارة ، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن اتجاهات مجموع أفراد فئتي العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجة «دائماً»، وذلك بنسبة ٦١,٣٪ من أفراد فئتي العينة .

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (٣٣) بالجدول رقم (٦-٥) والتي تنص على أن « اتصال المديرة بالمعلمات يقتصر على الشكل الرسمي » .

فالنتائج المستخلصة من الجدول السابق تشير إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء أفراد فئتي العينة (قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) فيما يتعلق بهذه العبارة ، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن مجموع اتجاهات أفراد فئتي العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجة « أحياناً » ، وذلك بنسبة ٣٢,٤٪ من أفراد العينة .

فيما يتعلق بالعبارة رقم (٣٥) بالجدول رقم (٦-٥) والتي تنص على استخدام المديرة الاتصالات غير الرسمية بين إدارة المدرسة والمعلمات لخدمة العمل

المدرسي الرسمي » ، فالنتائج المستخلصة من الجدول السابق تشير إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء أفراد فئتي العينة (قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات)، فيما يتعلق بالعبارة السابقة ، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن مجموع اتجاهات أفراد فئتي العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحق بدرجة «(أحياناً)»، وذلك بنسبة ٣١،٨٪ من أفراد العينة .

أما فيما يتعلق بالعبارة (٣٧) بالجدول رقم (٦-٦) والتي تنص على «موافقة مديرة المدرسة على اتصال المعلمات والعاملات بالمستويات التعليمية الأعلى خارج المدرسة ، إذا تطلب الأمر ذلك لتيسير شئونهم لدى هذه الجهات»، فإن النتائج المستخلصة من الجدول السابق تشير إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء افراد العينة (قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) ، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن مجموع اتجاهات أفراد فئتي العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجة « دائماً - غالباً » ، وذلك بنسبة ٤٩،٥٪ من أفراد فئتي العينة.

أما فيما تتعلق بالعبارة (٣٨) بالجدول رقم (٦-٦) والتي تنص على أن « إدارة المدرسة تحرص على توصيل آراء ووجهات نظر المعلمات وغيرهن من العاملات بالمدرسة إلى الإدارة التعليمية والمستويات الأعلى » . فتشير النتائج المستخلصة من الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء أفراد فئتي العينة (قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات فيما يتعلق بهذه العبارة ، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن مجموع اتجاهات أفراد فئتي العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجـــة « دائماً - غالباً » ، وذلك بنسبة ٦١،٢٪ من أفراد فئتي العينة .

فيما يتعلق بالعبارة (٣٩) بالجدول رقم (٦-٢) التي تنص على أن «المعلمات يراعين قنوات الاتصال الرسمية (تسلسل السلطة) حين رفع مطالبهن إلى المستويات الأعلى » ، فالنتائج المستخلصة من الجدول السابق تشير إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء فئتي العينة (قيادات الإدارة المدرسية) فيما يتعلق بالعبارة السابقة ، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن مجموع اتجاهات أفراد فئتي العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجة « دائماً » وذلك بنسبة ٤٩,٠٪ من أفراد فئتي العينة .

وفيما يتعلق بالعبارة (٤٠) بالجدول رقم (٦-٧) والتي تنص على أن «إدارة المدرسة تحرص على حفظ المخاطبات التحريرية للمعلمات والعاملات الموجهة لإدارة المدرسة في سجلات » . فالنتائج المستخلصة من الجدول السابق تشير إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء فئتي العينة (قيادات الإدارة المدرسية - المعلمات) فيما يتعلق بهذه العبارة ، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن مجموع اتجاهات أفراد فئتي العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحق بدرجة «دائماً» وذلك بنسبة ٦٧,٣٪ من أفراد فئتي العينة .

وفيما يتعلق بالعباره (٤٣) بالجدول رقم (٦-٧) والتي تنص أن «تحرص إدارة المدرسة على كتابة المحاضر وتسجيل الوقائع عن جوانب القصور لدى المعلمات والعاملات بالمدرسة » ، فالنتائج المستخلصة من الجدول السابق تشير إلى انه لا توجد فروق دالة بين آراء فئتي العينه (قيادات الإدارة المدرسية - المعلمات) فيما يتعلق بهذه العبارة ، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن مجموع اتجاهات العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتفق بدرجة « دائماً » وذلك بنسبة ٣٢,٩٪ من أفراد فئتي العينة .

٢- العبارات التي لم تتوافر فيها شروط تطبيق كا٢ :

أسفرت نتائج الجدول السابق إلى أن هناك عبارتان كانت استجابات بعض أفراد فئات العينة حولها قليلة جداً حيث جاءت التكرارات المتوقعة لهذه العبارات في بعض خانات توزيع التكرارات ، حتي بعد محاولة دمجها بالخانة المجاورة أقل من خمسة تكرارات ، مما أدى إلى عدم توافر شروط تطبيق (كا٢) على استجابات أفراد العينة لهذه العبارات .

والعبارتان التي لم تنطبق عليهما شروط كا٢ هي ذات الارقام ٣٠ ، ٤٢ .

ويمكن تفصيل ذلك في الآتي :

فيما يتعلق بالعبارة (٣٠) بالجدول رقم (٦-٤) والتي تنص على أن «مخاطبات إدارة المدرسة إلى المعلمات واضحة » ، كانت النسب المئوية لاستجابات فئتي أفراد العينة متقاربة ، وتشير النسب المئوية لاستجابات مجموع أفراد العينة ككل أن أغلبية بنسبة ٨٥,٨٪ ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائما» .

وتشير استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالعبارة (٤٢) بالجدول رقم (٦-٧) والتي تنص على أن « المديرة تحيط المعلمات والعاملات علماً بما يصل إليها من تعليمات وتوجيهات تخص العمل المدرسي » ، فإن استجابات فئتي العينة جاءت متقاربة . وتشير النسب المئوية لاستجابة مجموع أفراد العينة ككل إلى أن أغلبية كبيرة بنسبة ٨٠,٥٪ ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » .

المحور الثالث

الاتصالات الرسمية بين الادارة المدرسية وأولياء الأمور والبيئة المحلية :

أ- مسؤلو التعليم.

ب- القيادات المدرسية .

جـ- المعلمات .

حول عبارات المحور ويوضح التكرارات والنسب المئوية لاراء فئات العينة حول كل فقرة من فقرات المحور .

جدول رقم (٧-١)

يوضح التكرارات ، والنسب المئويه ، وقيم كا٢ لاستجابات عينة البحث الثلاث ، مستولو التعليم ، القيادات المدرسية ، المعلمات ، وذلك حول محور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٤٦-أ	تستخدم إدارة المدرسة في إتصالها بأولياء الأمور (الأمهات) وسائل إتصال : - المخاطبات البريدية المحررة .	س	١٢	٢٧,٣	٥	١١,٤	٦	١٣,٦	٦	١٣,٦	١٥	٣٤,١	٤٤	١٠٠,٠	* ١٦,٥٥٢
		ق	٣٨	١٧,١	٢٠	٩,٠	٣٧	١٦,٧	١٤	٦,٣	١١٣	٥٠,٩	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	٨٩	١٩,٣	٢٨	٦,١	٤٨	١٠,٤	٣٤	٧,٤	٢٦٢	٥٦,٨	٥٦٨	١٠٠,٠	
		مج	١٣٩	١٩,١	٥٣	٧,٣	٩١	١٢,٥	٥٤	٧,٤	٣٩٠	٥٣,٦	٧٢٧	١٠٠,٠	
٤٦-ب	الإتصال الهاتفي .	س	١٦	٣٦,٤	١٠	٢٢,٧	٦	١٣,٦	١٢			٢٧,٣	٤٤	١٠٠,٠	١٢,٢٥٨
		ق	٩٢	٤١,٤	٣٨	١٧,١	٣٦	١٦,٢	٥٦			٢٥,٢	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	١٧٣	٣٧,٥	٦٢	١٣,٤	٥٦	١٢,١	١٧٠			٣٦,٩	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٢٨١	٣٨,٧	١١٠	١٥,١	٩٨	١٣,٥	٢٣٨			٣٢,٧	٧٢٧	١٠٠,٠	
٤٦-ج	المقابلة الشخصية مع الأمهات - عندما تدعو الحاجة .	س	١٦	٣٦,٤	٩	٢٠,٥	١٣	٢٩,٥	٦			١٣,٦	٤٤	١٠٠,٠	* * ١٩,٦٨٠
		ق	١٢٩	٥٨,١	٤٦	٢٠,٧	٢٤	١٠,٨	٢٣			١٠,٤	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	٢٥٩	٥٦,٢	٨٤	١٨,٢	٤٧	١٠,٢	٧١			١٥,٤	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٤٠٤	٥٥,٦	١٣٩	١٩,١	٨٤	١١,٦	١٠٠			١٣,٨	٧٢٧	١٠٠,٠	

جدول رقم (٧-٢)

يوضح التكرارات ، والنسب المئويه ، وقيم كا٢ لاستجابات عينة البحث الثلاث ، مسئولو التعليم ، القيادات المدرسية ، المعلمات ، وذلك حول محور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٤٦-د	الإجتماع الدوري العام بالأمهات في مجالس الأمهات .	س	٩	٢٠,٥	٩	٢٠,٥	٨	١٨,٢	١٨			٤٠,٩	٤٤	١٠٠,٠	١٠,٧١١
		ق	٨٣	٣٧,٤	٤١	١٨,٥	٣٣	١٤,٩	٦٥			٢٩,٣	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	١٩٤	٤٢,١	٦١	١٣,٢	٦٥	١٤,١	١٤١			٣٠,٦	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٢٨٦	٣٩,٣	١١١	١٥,٣	١٠٦	١٤,٦	٢٢٤			٣٠,٨	٧٢٧	١٠٠,٠	
٤٧-أ	تفضل إدارة المدرسة في إتصالها بأولياء الأمور (الأمهات) وسائل الأتصال : - المخاطبات البريدية المحررة .	س	١١	٢٥,٠	٥	١١,٤	٣	٦,٨	٢٥			٥٦,٨	٤٤	١٠٠,٠	٢٦,٤٤٦
		ق	٢٩	١٣,١	١١	٥,٠	٤١	١٨,٥	١٤١			٦٣,٥	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	٦٧	١٤,٥	٢٨	٦,١	٣٤	٧,٤	٣٣٢			٧٢,٠	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	١٠٧	١٤,٧	٤٤	٦,١	٧٨	١٠,٧	٤٩٨			٦٨,٥	٧٢٧	١٠٠,٠	
٤٧-ب	الإتصال الهاتفي .	س	١٩	٤٣,٢	١٠	٢٢,٧	٤	٩,١	١١			٢٥,٠	٤٤	١٠٠,٠	** ١١,٤٠٦
		ق	٧٦	٣٤,٢	٣٣	١٤,٩	١٨	٨,١	٩٥			٤٢,٥	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	١٣٨	٢٩,٩	٤٨	١٠,٤	٣٧	٨,٠	٢٣٨			٥١,٦	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٢٣٣	٣٢,٠	٩١	١٢,٥	٥٩	٨,١	٣٤٤			٤٧,٣	٧٢٧	١٠٠,٠	

جدول رقم (٧-٢)

يوضح التكرارات ، والنسب المئويه ، وقيم كا٢ لاستجابات عينة البحث الثلاث ، مسئولو التعليم ، القيادات المدرسية ، المعلمات ، وكذلك حول محور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجة: دائماً ك	دائماً %	غالباً ك	غالباً %	احياناً ك	احياناً %	نادراً ك	نادراً %	لا يحدث اطلاقاً ك	لا يحدث اطلاقاً %	المجموع ك	المجموع %	كا٢
٤٧-جـ	المقابلة الشخصية مع الأمهات عندما تدعو الحاجة .	س	١٥	٣٤،١	٨	١٨،٢	٦	١٣،٦	١٥			٣٤،١	٤٤	١٠٠،٠	**
		ق	١٦٠	٧٢،١	٢٨	١٢،٦	١٢	٥،٤	٢٢			٩،٩	٢٢٢	١٠٠،٠	٣١،٨٩٢
		م	٢٧٠	٥٨،٦	٧٨	١٦،٩	٢٥	٥،٤	٨٨			١٩،١	٤٦١	١٠٠،٠	
		مج	٤٤٥	٦١،٢	١١٤	١٥،٧	٤٣	٥،٩	١٢٥			١٧،٢	٧٢٧	١٠٠،٠	
٤٧-د	د- الإجتماع الدوري العام بالأمهات في مجالس الأمهات .	س	١٣	٢٩،٥	٧	١٥،٩	٦	١٣،٦	٤	٩،١	١٤	٣١،٨	٤٤	١٠٠،٠	**
		ق	٧٨	٣٥،١	٣٥	١٥،٨	٢٢	٩،٩	١	٠،٥	٨٦	٣٨،٧	٢٢٢	١٠٠،٠	٢٦،٤٢٩
		م	١٩١	٤١،٤	٤٧	١٠،٢	٥٠	١٠،٨	٦	١،٣	١٦٧	٣٦،٢	٤٦١	١٠٠،٠	
		مج	٢٨٢	٣٨،٨	٨٩	١٢،٢	٧٨	١٠،٧	١١	١،٥	٢٦٧	٣٦،٧	٧٢٧	١٠٠،٠	
٤٨-	يستمر إتصال إدارة المدرسة بأولياء الأمور طوال العام الدراسي .	س	٨	١٨،٢	١٨	٤٠،٩	١٤	٣١،٨	٤			٩،١	٤٤	١٠٠،٠	**
		ق	١٢٠	٥٤،١	٧٣	٣٢،٩	١٩	٨،٦	١٠			٤،٥	٢٢٢	١٠٠،٠	٣٤،٢٥٦
		م	٢٤٨	٥٣،٨	١٤٦	٣١،٧	٤١	٨،٩	٢٦			٥،٦	٤٦١	١٠٠،٠	
		مج	٣٧٦	٥١،٧	٢٣٧	٣٢،٦	٧٤	١٠،٢	٤٠			٥،٥	٧٢٧	١٠٠،٠	

جدول رقم (٧-٤)

يوضح التكرارات ، والنسب المئويه ، وقيم كا٢ لاستجابات عينة البحث الثلاث ، مسئولو التعليم ، القيادات المدرسية ، المعلمات ، وذلك حول محور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــه: دائماً ك	دائماً %	غالباً ك	غالباً %	احياناً ك	احياناً %	نادراً ك	نادراً %	لا يحدث اطلاقاً ك	لا يحدث اطلاقاً %	المجموع ك	المجموع %	كا٢
-٤٩	إتصال إدارة المدرسة بأولياء الأمور أكثر نسبياً من اتصال أولياء الأمور بالمدرسة .	س	٨	١٨,٢	١٧	٣٨,٦	١٥	٣٤,١	٤			٩,١١	٤٤	١٠٠,٠	** ٢٢,٧٩٣
		ق	١٠٢	٤٥,٩	٦٨	٣٠,٦	٤٥	٢٠,٣	٧			٣,٢	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	٢٢٢	٤٨,٢	١٣٤	٢٩,١	٧١	١٥,٤	٣٤			٧,٤	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٣٣٢	٤٥,٧	٢١٩	٣٠,١	١٣١	١٨,٠	٤٥			٦,٢	٧٢٧	١٠٠,٠	
-٥٠	يتم اتصال إدارة المدرسة بأولياء الأمور في الوقت المناسب .	س	١١	٢٥,٠	١٨	٤٠,٩	١٠	٢٢,٧	٥			١١,٤	٤٤	١٠٠,٠	** ٣٩,٣١٩
		ق	١٢٤	٥٥,٩	٧٣	٣٢,٩	٢٤	١٠,٨	١			٠,٥	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	٢٧٥	٥٩,٧	١٣٩	٣٠,٢	٣٧	٨,٠	١٠			٢,٢	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٤١٠	٥٦,٤	٢٣٠	٣١,٦	٧١	٩,٨	١٦			٢,٢	٧٢٧	١٠٠,٠	
-٥١	رسائل الإدارة المدرسية إلى أولياء الأمور واضحة .	س	٢٠	٤٥,٥	١٦	٣٦,٤	٥	١١,٤	٢	٤,٥	١	٢,٣	٤٤	١٠٠,٠	لا تنطبق شروط تطبيق كا٢
		ق	١٨٥	٨٣,٣	٣٠	١٣,٥	٥	٢,٣	١	٠,٥	١	٠,٥	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	٣٧٣	٨٠,٩	٥٨	١٢,٦	١٧	٣,٧	٦	١,٣	٧	١,٥	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٥٧٨	٧٩,٥	١٠٤	١٤,٣	٢٧	٣,٧	٩	١,٢	٩	١,٢	٧٢٧	١٠٠,٠	

جدول رقم (٧-٥)

يوضح التكرارات ، والنسب المئويه ، وقيم كا٢ لاستجابات عينة البحث الثلاث ، مسئولو التعليم ، القيادات المدرسية ، المعلمات ، وذلك حول محور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٥٢-	تراعي إدارة المدرسة في مخاطبتها لأولياء الأمور المستوى التعليمي والثقافي لمتلقى الرسالة .	س	٥	١١,٤	١٩	٤٣,٢	١٠	٢٢,٧	١٠			٢٢,٧	٤٤	١٠٠,٠	**
		ق	١١٧	٥٢,٧	٨٠	٣٦,٠	١٧	٧,٧	٨			٣,٦	٢٢٢	١٠٠,٠	٤٩,٤٣٣
		م	٢٥٤	٥٥,١	١٣٢	٢٨,٦	٤٨	١٠,٤	٢٧			٥,٩	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٣٧٦	٥١,٧	٢٣١	٣١,٨	٧٥	١٠,٣	٤٥			٦,٢	٧٢٧	١٠٠,٠	
٥٣-	تستجيب أمهات الطالبات إلى دعوة إدارة المدرسة لها بالحضور إلى المدرسة .	س	٧	١٥,٩	١٩	٤٣,٢	١٥	٣٤,١	٣			٦,٨	٤٤	١٠٠,٠	**
		ق	١٠	٤,٥	٤٦	٢٠,٧	١٢٣	٥٥,٤	٤٣			١٩,٤	٢٢٢	١٠٠,٠	٢٩,١٢٩
		م	٦٣	١٣,٦	١١٧	٢٥,٤	٢١٦	٤٦,٩	٦٥			١٤,١	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٨٠	١١,٠	١٨٢	٢٥,٠	٣٥٤	٤٨,٧	١١١			١٥,٣	٧٢٧	١٠٠,٠	
٥٤-	التقارير الشهرية للطالبات هي وسيلة الإتصال الوحيدة بين المدرسة والأسرة .	س	١٣	٢٩,٥	١٤	٣١,٨	٩	٢٠,٥	٨			١٨,٢	٤٤	١٠٠,٠	
		ق	٤١	١٨,٥	٦٣	٢٨,٤	٦٨	٣٠,٦	٥٠			٢٢,٥	٢٢٢	١٠٠,٠	٦,٤٤٤
		م	١٠٥	٢٢,٨	١١٤	٢٤,٧	١٢٦	٢٧,٣	١١٦			٢٥,٢	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	١٥٩	٢١,٩	١٩١	٢٦,٣	٢٠٣	٢٧,٩	١٤٧			٢٣,٩	٧٢٧	١٠٠,٠	

جدول رقم (٧-٦)

يوضح التكرارات ، والنسب المئويه ، وقيم كا٢ لاستجابات عينة البحث الثلاث ، مسئولو التعليم ، القيادات المدرسية ، المعلمات ، وذلك حول محور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
-٥٥	تتابع إدارة المدرسة حالات تغيب الطالبات بالإتصال بأولياء أمورهن .	س	٢٤	٥٤,٥	١٥	٣٤,١	-	-	٤	٩,١	١	٢,٣	٤٤	١٠٠,٠	لا تنطبق شروط تطبيق كا٢
		ق	١٨١	٨١,٥	٣٠	١٣,٥	٩	٤,١	١	٠,٥	١	٠,٥	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	٣٦٨	٧٩,٨	٥١	١١,١	٣٠	٦,٥	٩	٢,٠	٣	٠,٧	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٥٧٣	٧٨,٨	٩٦	١٣,٢	٣٩	٥,٤	١٤	١,٩	٥	٠,٧	٧٢٧	١٠٠,٠	
-٥٦	تتابع إدارة المدرسة حالات تغيب الطالبات وخروجهن عن النظام بالإتصال بأولياء أمورهن .	س	١١	٢٥,٠	٢٠	٤٥,٥	٩	٢٠,٥	٢	٤,٥	٢	٤,٥	٤٤	١٠٠,٠	لا تنطبق شروط تطبيق كا٢
		ق	٩٥	٤٢,٨	٤٢	١٨,٩	٥٦	٢٥,٢	٢٧	١٢,٢	٢	٠,٩	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	٢٢٤	٤٨,٦	١٠٠	٢١,٧	٩٤	٢٠,٤	٣٩	٨,٥	٤	٠,٩	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٣٣٠	٤٥,٤	١٦٢	٢٢,٣	١٥٩	٢١,٩	٦٨	٩,٤	٨	١,١	٧٢٧	١٠٠,٠	
-٥٧	تهتم إدارة المدرسة بالرد على الرسائل التي تصل إليها من أولياء الأمور .	س	٧	١٥,٩	١٩	٤٣,٢	١٢	٢٧,٣	٦			١٣,٦	٤٤	١٠٠,٠	** ٥٦,٩٧٢
		ق	١٤٨	٦٦,٧	٥٠	٢٢,٥	١٨	٨,١	٦			٢,٧	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	٣٠٦	٦٦,٤	١٠٠	٢١,٧	٢٧	٥,٩	٢٨			٦,١	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٤٦١	٦٣,٤	١٦٩	٢٣,٢	٥٧	٧,٨	٤٠			٥,٥	٧٢٧	١٠٠,٠	

جدول رقم (٧-٧)

يوضح التكرارات ، والنسب المئويه ، وقيم كا٢ لاستجابات عينة البحث الثلاث ، مسئولو التعليم ، القيادات المدرسية ، المعلمات ، وذلك حول محور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
-٥٨	تتابع إدارة المدرسة بإهتمام ملاحظات الرأي العام كالصحافة وغيرها حول المدرسة وتهتم بالرد عليها .	س	٩	٢٠،٥	١٤	٣١،٨	٣	٦،٨	٩	٢٠،٥	٩	٢٠،٥	٤٤	١٠٠،٠	
		ق	٢٥	١١،٣	٣٣	١٤،٩	٤٦	٢٠،٧	٣٨	١٧،١	٨٠	٣٦،٠	٢٢٢	١٠٠،٠	**
		م	٦٦	١٤،٣	٨٩	١٩،٣	١١٠	٢٣،٩	٨٣	١٨،٠	١١٣	٢٤،٥	٤٦١	١٠٠،٠	٢٢،٢٦٣
		مج	١٠٠	١٣،٨	١٣٦	١٨،٧	١٥٩	٢١،٩	١٣٠	١٧،٩	٢٠٢	٢٧،٨	٧٢٧	١٠٠،٠	
-٥٩	تهتم إدارة المدرسة بإقامة قنوات اتصال بينها وبين المؤسسات البيئية المحلية تتبـــادل الرسائل والمعلومات بينها وبين هذه المؤسسات	س	٨			١٨،٢	١٤	٣١،٨	١٧	٣٨،٦	٥	١١،٤	٤٤	١٠٠،٠	
		ق	٥٣			٢٣،٩	٧٤	٣٣،٣	٣٩	١٧،٦	٥٦	٢٥،٢	٢٢٢	١٠٠،٠	**
		م	١٣٨			٢٩،٩	١٣٨	٢٩،٩	٩٧	٢١،٠	٨٨	١٩،١	٤٦١	١٠٠،٠	١٦،٤٢٥
		مج	١٩٩			٢٧،٤	٢٢٦	٣١،١	١٥٣	٢١،٠	١٤٩	٢٠،٥	٧٢٧	١٠٠،٠	
-٦٠	تهتم إدارة المدرسة بإحاطة أولياء الأمور ومؤسسات البيئة علماً بما تقوم به من أنشطة تعليمية وثقافية .	س	٥	١١،٤	١٣	٢٩،٥	٩	٢٠،٥	١٢	٢٧،٣	٥	١١،٤	٤٤	١٠٠،٠	
		ق	٣٧	١٦،٧	٤٣	١٩،٤	٧٨	٣٥،١	٣٩	١٧،٦	٢٥	١١،٣	٢٢٢	١٠٠،٠	١٤،٨٤٤
		م	١٠١	٢١،٩	١١٢	٢٤،٣	١٣٠	٢٨،٢	٦٥	١٤،١	٥٣	١١،٥	٤٦١	١٠٠،٠	
		مج	١٤٣	١٩،٧	١٦٨	٢٣،١	٢١٧	٢٩،٨	١١٦	١٦،٠	٨٣	١١،٤	٧٢٧	١٠٠،٠	

جدول رقم (٧-٨)

يوضح التكرارات ، والنسب المئويه ، وقيم كا٢ لاستجابات عينة البحث الثلاث ، مسئولو التعليم ، القيادات المدرسية ، المعلمات ، وذلك حول محور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجــــــــه: دائماً ك	دائماً %	غالباً ك	غالباً %	احياناً ك	احياناً %	نادراً ك	نادراً %	لا يحدث اطلاقاً ك	لا يحدث اطلاقاً %	المجموع ك	المجموع %	كا٢
-٦١	تلقى وجهات نظر أولياء الأمور اهتماماً من جانب إدارة المدرسة .	س	٧	١٥,٩	٢٢	٥٠,٠	٦	١٣,٦	٩			٢٠,٥	٤٤	١٠٠,٠	
		ق	١١٧	٥٢,٧	٥٧	٢٥,٧	٣١	١٤,٠	١٧			٧,٧	٢٢٢	١٠٠,٠	**
		م	٢٣١	٥٠,٠	١١٧	٢٥,٤	٦٦	١٤,٣	٤٧			١٠,٢	٤٦١	١٠٠,٠	٢٥,٨٦٩
		مج	٣٥٥	٤٨,٨	١٩٦	٢٧,٠	١٠٣	١٤,٢	٧٣			١٠,٠	٧٢٧	١٠٠,٠	
-٦٢	تحظى الأمهات دون تفرقة بالإهتمــــــام والرعاية من جانب إدارة المدرسة أثنـــاء تواجدهن بالمدرسة .	س	١٧	٣٨,٦	١٨	٤٠,٩	٦	١٣,٦	٢	٤,٥	١	٢,٣	٤٤	١٠٠,٠	لا تنطبق شروط تطبيق كا٢
		ق	١٩٠	٨٥,٦	٢٣	١٠,٤	٥	٢,٣	١	٠,٥	٣	١,٤	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	٣٦٥	٧٩,٢	٦٤	١٣,٩	٢٤	٥,٢	٣	٠,٧	٥	١,١	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٥٧٢	٧٨,٧	١٠٥	١٤,٤	٣٥	٤,٨	٦	٠,٨	٩	١,٢	٧٢٧	١٠٠,٠	
-٦٣	تهتم إدارة المدرسة بإحاطة المؤسسات النسائيه في البيئة المحلية بالأنشطة التعليمية والثقافية التي تقوم بها .	س	٤	٩,١	٩	٢٠,٥	١٨	٤٠,٩	٥	١١,٤	٨	١٨,٢	٤٤	١٠٠,٠	
		ق	٢٦	١١,٧	٥٦	٢٣,٩	٥٣	٣٢,٩	٤٣	١٩,٤	٤٤	١٩,٨	٢٢٢	١٠٠,٠	١١,٨٣٦
		م	٧٨	١٦,٩	١٠٨	٢٣,٤	١٣١	٢٨,٤	٧٢	١٥,٦	٧٢	١٥,٦	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	١٠٨	١٤,٩	١٧٣	٢٣,٨	٢٠٢	٢٧,٨	٢٠	١٦,٥	١٢٤	١٧,١	٧٢٧	١٠٠,٠	

جدول رقم (٧-٩)

يوضح التكرارات ، والنسب المئويه ، وقيم كا٢ لاستجابات عينة البحث الثلاث ، مسئولو التعليم ، القيادات المدرسية ، المعلمات ، وذلك حول محور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٦٤-	تطلب إدارة المدرسة مساهمة المؤسسات النسائيه في البيئة المحلية بالمشاركة في الأنشطة التعليمية والثقافية التي تقوم بها المدرسة .	س	٥	١١,٤	٦	١٣,٦	١١	٢٥,٠	١١	٢٥,٠	١١	٢٥,٠	٤٤	١٠٠,٠	
		ق	٩	٤,١	٣٦	١٦,٢	٦٤	٢٨,٨	٣٧	١٦,٧	٧٦	٣٤,٢	٢٢٢	١٠٠,٠	*
		م	٥٥	١١,٩	٦٨	١٤,٨	١٣٠	٢٨,٢	٩٦	٢٠,٨	١١٢	٢٤,٣	٤٦١	١٠٠,٠	١٧,٨٩٠
		مج	٦٩	٩,٥	١١٠	١٥,١	٢٠٥	٢٨,٢	١٤٤	١٩,٨	١٩٩	٢٧,٤	٧٢٧	١٠٠,٠	

د. ح = ٨ (عدا الفقرات التي تم ادماج خانتين في واحده)
لتكون د. ح = ٦) .

** دالة عند مستوى ٠,٠١

* داله عند مستوى ٠,٠٥

ك = التكرارات

% = النسبة المئوية

س = مسولو التعليم بالإدارة التعليمية

ق = القيادات المدرسية بالإدارة المدرسية

م = المعلمات .

مج = المجموع .

المحور الثالث : الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية .

١- العبارات التي أسفرت النتائج عن فروق دالة في الآراء حولها :

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٧) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ ، ٠,٠٥ بين فئات العينة الثلاث من : مسئولي التعليم بالإدارة التعليمية (رؤساء الأقسام ، الموجهات التربويات الأوائل)، وقيادات الإدارة المدرسية (المديرات - الوكيلات) معلمات المدارس التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات ، فيما يتعلق بالعبارات ٤٦أ ، ٤٦ج ، ٤٧د، ٤٨، ٤٩ ، ٥٠ ، ٥٢ ، ٥٣ ، ٥٧ ، ٥٨ ، ٥٩ ، ٦١ ، ٦٤ .

حيث جاءت قيمة (كا٢) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وذلك عند درجة حرية = ٨ قيمة « (كا٢) الجدولية عند مستوى ٠,٠١ = ١٥,٥١% وعند مستوى ٠,٠٥= ٢٠,٠٩% » .

(عدا الفقرات التي تم دمج خانتين فيها في خانة واحدة ، فتكون د.ح= ٣ ، حيث قيمة كا٢ = ١١,٣٤ عند مستوى ٠,٠١ وقيمة كا٢ = ٧,٨٢ عند مستوى ٠,٠٥)

وتفصيل ذلك كالآتي :

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (٤٦) الفقرة (أ) بالجدول رقم (٧-١) والتي تنص على أن « إدارة المدرسة تستخدم المخاطبات البريدية المحررة عند اتصالها

بأولياء الأمور (الأمهات) » . فإن النسبة المئوية بالجدول تشير إلى اختلاف آراء الفئات ، حيث ترى نسبة تبلغ ٣٨,٧٪ من فئة مسئولي التعليم أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » ، وذلك مقابل نسبة تبلغ ٢٦,١٪ فقط من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، ونسبة تبلغ ٢٥,٤٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تتفق مع إجابات مسئولي الإدارة التعليمية ، بينما ترى نسبة تبلغ ٣٤,١٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً » وأن نسبة تزيد عن ذلك من فئة قيادات الإدارة المدرسية تتفق مع وجهة النظر هذه ، وترى أيضاً أن نسبة ٥٦,٨٪ من فئة المعلمات ، وهي نسبة تزيد عن نسبة مسئولي الإدارة التعليمية وقيادات الإدارة المدرسية ، تتفق ايضاً مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسبة المئوية لمجموع استجابات أفراد فئات العينة ككل إلى أن نسبة تبلغ ٢٦,٤٪ من مسئولي الإدارة التعليمية وقيادات الإدارة المدرسية والمعلمات ترى أن الإدارة المدرسية تستخدم المخاطبات التحريرية مع أولياء الأمور بدرجة « دائماً - غالباً » مقابل أغلبية تبلغ ٥٣,٦٪ ترى أن ذلك «لا يحدث إطلاقاً » .

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (٤٦) الفقرة (جـ) بالجدول رقم (٧-٢) والتي تنص على أنه « تستخدم الإدارة المدرسية عند اتصالها بأولياء الأمور المقابلة الشخصية مع الأمهات عندما تدعو الحاجة ، فتشير النسبة المئوية بالجدول إلى اختلاف آراء الفئات ، حيث ترى نسبة تبلغ ٧٨,٨٪ من قيادات

الإدارة المدرسية أن ذلك يحدث « دائماً - غالباً » ، ونسبة تبلغ ٧٤,٤٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية ، بينما ترى نسبة تبلغ ١٣,٦٪ من فئة مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً ويحدث نادراً » وأن نسبة تقل عن ذلك من فئة قيادات الإدارة المدرسية وتبلغ ١٠,٤٪ ، إضافة إلى نسبة تزيد عن ذلك وتبلغ ١٥,٤٪ من فئة المعلمات تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد العينة ككل إلى أن نسبة تبلغ ٥٥,٦٪ من الفئات الثلاث (مسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) ، تؤكد على أن الإدارة المدرسية تستخدم المقابلة الشخصية مع الأمهات عندما تدعو الحاجة ، بدرجة « دائماً » مقابل أقلية تبلغ ١٣,٨٪ ترى أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً » .

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (٤٧) الفقرة (ب) بالجدول رقم (٣-٢) والتي تنص على أنه « تفضل إدارة المدرسة باتصالها بأولياء الأمور (الأمهات) الاتصال الهاتفي » ، فإن النسبة المئوية بالجدول تشير إلى اختلاف آراء فئات العينة . حيث أن نسبة تبلغ ٤٣,٢٪ من مسئولي الإدارة التعليمية ترى أن إدارة المدرسة تفضل استخدام الاتصال الهاتفي بأولياء الأمور بدرجة «دائماً» مقابل نسبة تبلغ ٣٤,٢٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، ونسبة تبلغ ٢٩,٩٪ من فئة المعلمات اللاتي إجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية ، بينما تؤكد نسبة تبلغ ٢٥,٠٪ من فئة مسئولي الإدارة

التعليمية على ان ذلك يحدث « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » ونسبة تزيد عن ذلك من فئة القيادات الإدارة المدرسية وتبلغ ٤٢،٤٪ ، ونسبة تزيد عن السابقتين ، وتبلغ ٥١،٦٪ من فئة المعلمات تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد فئات العينة ككل إلى أن نسبة وتبلغ ٣٢،٠٪ من الفئات الثلاث (مسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) ، تؤكد على أن الإدارة المدرسية تفضل استخدام الهاتف مع أولياء الأمور ، بدرجة « دائماً » ، مقابل أغلبية تبلغ ٤٧،٣٪ ترى أن ذلك « يحدث نادراً ، لا يحدث إطلاقاً .

فيما يتعلق بالعبارة (٤٧) الفقرة (جـ) بالجدول رقم (٧-٣) على أنه «تفضل إدارة المدرسة عند اتصالها بأولياء الأمور (الأمهات) المقابلة الشخصية مع الأمهات عندما تدعو الحاجة ، فإن النسبة المئوية بالجدول تشير إلى اختلاف آراء الفئات ، حيث ترى نسبة تبلغ ٣٤،١٪ من فئة مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً » مقابل نسبة تبلغ ٧٢،١٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، كما أن نسبة تبلغ ٥٨،٦٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية من ناحية أخرى ، فأن نسبة تقل عن ذلك بكثير من فئة قيادات الإدارة المدرسية وتبلغ ٩،٩٪ ، ومن فئة المعلمات وتبلغ ١٩،١٪ ، ترى أن ذلك يحدث « نادراً ، ولا يحدث مطلقاً » .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد العينة ككل إلى أن نسبة تبلغ ٦١,٢٪ من الفئات الثلاث ، (مسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) ، ترى أن الإدارة المدرسية تفضل المقابلة الشخصية مع أولياء الأمور (الأمهات) ، وذلك بدرجة « دائماً »، مقابل نسبة تقل عن ذلك بكثير وتبلغ ١٧,١٪ ترى أن ذلك . « لا يحدث إطلاقاً » .

وفيما يتعلق بالغبارة (٤٧) الفقرة (د) بالجدول رقم (٧-٣) والتي تنص على أنه « تفضل إدارة المدرسة حين اتصالها بأولياء الأمور (الأمهات) الاجتماع الدوري في مجالس (الأمهات) ، تشير النسب المئوية في الجدول إلى اختلاف آراء الفئات ، حيث ترى نسبة تبلغ ٤٥,٤٪ من فئة مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً »، مقابل نسبة تبلغ ٥٠,٩٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية إضافة إلى نسبة تبلغ ٥١,٦٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابات تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية ، بينما نسبة وتبلغ ٣١,٨٪ من مسئولي الإدارة التعليمية ترى أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً » وأن نسبة تزيد عن ذلك وتبلغ ٣٨,٧٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، ونسبة تبلغ ٣٦,٢٪ من فئة المعلمات أتفقت آراؤهم جميعاً مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد فئات العينة الثلاث (مسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) ، إلى أن الإدارة المدرسية تفضل الاجتماع الدوري بالامهات بنسبة ٣٨,٨٪ بدرجة

«دائماً» مقابل نسبة تقل عن ذلك وتبلغ ٣٦٫٧٪ ترى أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً » .

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (٤٨) بالجدول رقم (٧-٣) والتي تنص على أنه « يستمر اتصال إدارة المدرسة بأولياء الأمور طوال العام الدراسي»، فتشير النسب المئوية بالجدول إلى اختلاف آراء الفئات الثلاث ، حيث ترى نسبة تبلغ ٥٩٫١٪ من فئة مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً- غالباً » مقابل نسبة تبلغ ٨٧٫٠٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، ونسبة ٨٤٫٥٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية بينما ترى نسبة ٩٫١٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » وأن نسبة تقل عن ذلك وتبلغ ٤٫٥٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، وبنسبة ٥٫٦٪ من فئة المعلمات تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد العينة الثلاث مسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) إلى أن الاتصال بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور يستمر طوال العام وذلك بدرجة « دائماً » وتبلغ هذه النسبة ٥١٫٧٪ ، مقابل نسبة ضئيلة جداً ، وتبلغ ٥٫٥٪ ترى أن ذلك يحدث « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » .

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (٤٩) بالجدول رقم (٧-٤) والتي تنص على أن « اتصال إدارة المدرسة بأولياء الأمور أكثر نسبياً من اتصال أولياء الأمور بالمدرسة » ، فتشير النسب المئوية بالجدول إلى إختلاف آراء الفئات الثلاث ، حيث ترى نسبة تبلغ ٥٦,٨٪ من فئة مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » مقابل نسبة تبلغ ٧٦,٥٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، وبنسبة ٧٧,٣٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية . بينما ترى نسبة وتبلغ ٩,١٪ من فئة مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » وأن نسبة تقل عن ذلك وتبلغ ٣,٢٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، ونسبة تبلغ ٧,٤٪ من فئة المعلمات تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد فئات العينة الثلاث (مسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) إلى أن اتصال إدارة المدرسة بأولياء الأمور أكثر من اتصال أولياء الأمور بالمدرسة ، بدرجة «دائماً - غالباً» بنسبة تبلغ ٧٥,٨٪ ، وذلك مقابل نسبة تقل عن ذلك بكثير وتبلغ ٦,٢٪ ترى أن ذلك يحدث بدرجة « نادراً » .

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (٥٠) بالجدول (٧-٤) والتي تنص على أنه « يتم اتصال إدارة المدرسة بأولياء الأمور في الوقت المناسب » ، تشير النسب المئوية بالجدول إلى اختلاف آراء الفئات الثلاث ، حيث ترى نسبة تبلغ ٦٥,٩٪ من فئة مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » مقابل نسبة تبلغ ٨٨,٨٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية بنسبة ٨٩,٩٪

من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية . بينما ترى نسبة ١١,٥٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة «نادراً - لا يحدث إطلاقاً» وأن نسبة تقل عن ذلك بكثير وتبلغ ٥,٠٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، ونسبة ٢,٢٪ من فئة المعلمات تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد فئات العينة الثلاث ومسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) إلى أن اتصال الإدارة المدرسية بأولياء الأمور يتم في الوقت المناسب بدرجة « دائماً- غالباً » وبنسبة تبلغ ٨٨,٠٪ مقابل نسبة تقل عن ذلك بكثير جداً وتبلغ ٢,٢٪ فقط ترى أن ذلك يحدث بدرجة « نادراً- لا يحدث إطلاقاً » .

وفيما يتعلق بالعبارة (٥٢) بالجدول رقم (٧-٥) والتي تنص على انه « تراعي إدارة المدرسة في مخاطبتها لأولياء الأمور المستوى التعليمي والثقافي لمتلقى الرسالة » ، تشير النسب المئوية بالجدول إلى اختلاف آراء الفئات الثلاث حيث ترى نسبة وتبلغ ٥٤,٦٪ من فئة مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » مقابل نسبة وتبلغ ٨٨,٧٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، وبنسبة تبلغ ٨٣,٧٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية . بينما ترى نسبة تبلغ ٢٢,٧٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « نادراً - لايحدث إطلاقاً » ، وأن نسبة تقل عن ذلك بكثير وتكاد تصل إلى ٤٪ من فئة قيادات الإدارة

المدرسية ، ونسبة تكاد تصل إلى ٦٪ من فئة المعلمات تتفق مع وجهة النظرة هذه .

وتشيـــر النسب المؤية لمجموع استجابات أفـراد فئات العينة الثلاث (مسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) إلى أن الإدارة المدرسية تراعي المستوى التعليمي والثقافي عند مخاطبتها لأولياء الأمور ، وأن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » بنسبة تبلغ ٨٣,٥٪ ، مقابل نسبة تقل عن ذلك بكثير جداً وتبلغ ٦,٢٪ بدرجة « يحدث نادراً - لا يحدث إطلاقاً ».

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (٥٣) بالجدول رقم (٧-٥) والتي تنص على أنه « تستجيب أمهات الطالبات إلى دعوة إدارة المدرسية لها بالحضور إلى المدرسة » ، فتشير النسب المئوية بالجدول إلى اختلاف آراء الفئات الثلاث، حيث ترى نسبة وتبلغ ٥٩,١٪ من فئة مسئولي « الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » ، مقابل نسبة تبلغ ٢٥,٢٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية وأن نسبة ٣٩,٠٪ من فئة المعلمات أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية ، بينما ترى نسبة تبلغ ٦,٨٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « نادراً - لا يحدث إطلاقاً» وأن نسبة تزيد عن ذلك وتبلغ ١٩,٤٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، ونسبة تبلغ ١٤,١٪ من فئة المعلمات تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد فئات العينة الثلاث «مسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات ، إلى أن الأمهات يستجبن لدعوة إدارة المدرسة لمجلس الأمهات ، بدرجة « دائماً - غالباً » وبنسبة تبلغ ٣٦٪ مقابل نسبة تقل عن ذلك وتبلغ ١٥,٣٪ حيث ترى أن ذلك يحدث بدرجة « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » .

وفيما يتعلق بالعبارة (٥٧) بالجدول رقم (٧-٦) والتي تنص على أنه تهتم إدارة المدرسة بالرد على الرسائل التي تصل إليها من أولياء الأمور» ، تشير النسب المئوية بالجدول إلى وجود فروق بين آراء أفراد الفئات الثلاث ، حيث ترى نسبة وتبلغ ٥٩,١٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » مقابل نسبة تبلغ ٨٩,٢٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية وبنسبة ٨٨,١٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية ، بينما ترى نسبة وتبلغ ١٣,٦٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » ، وأن نسبة تقل عن ذلك من فئة قيادات الإدارة المدرسية وتبلغ ٢,٧٪، إضافة إلى نسبة ٦,١٪ من فئة المعلمات تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد فئات العينة الثلاث (مسئولي الإدارة التعليمية ، فإن الإدارة المدرسية ، المعلمات ، إلى أن إدارة المدرسة تهتم بالرد على الرسائل التي تصل إليها من أولياء الأمور بنسبة ٦٣,٤٪ بدرجة « دائماً » مقابل نسبة تقل عن ذلك بكثير جداً وتبلغ ٥,٥٪ بدرجة « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » .

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (٥٨) بالجدول رقم (٧-٧) والتي تنص على أنه « تتابع إدارة المدرسة باهتمام ملاحظات الرأي العام كالصحافة وغيرها حول المدرسة ، وتهتم بالرد عليها » ، فإن النسب المئوية بالجدول تشير إلى اختلاف أراء الفئات الثلاث ، حيث ترى نسبة ٥٢,٣٪ من فئة مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » مقابل نسبة تبلغ ٢٦,٢٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية وبنسبة ٣٣,٦٪ من فئة المعلمات حيث أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية، بينما ترى نسبة تبلغ ٤١,٠٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » ، وأن نسبة تزيد عن ذلك وتبلغ ٥٣,١٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، ونسبة ٤٢,٥٪ من فئة المعلمات تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشيـــر النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد فئات العينة الثلاث (ومسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) إلى أن اهتمام الإدارة المدرسية بملاحظات الرأي العام كالصحافة وغيرها يحدث بدرجة «دائماً» بنسبة تبلغ ١٣,٨٪ ، مقابل نسبة تزيد على ذلك وتبلغ ٢٧,٨٪ ترى أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً » .

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (٥٩) بالجدول رقم (٧-٧) والتي تنص على أنه « تهتم إدارة المدرسة بإقامة قنوات إتصال بينها وبين المؤسسات في البيئة المحلية لتبادل الرسائل والمعلومات بينها وبين هذه المؤسسات » ، فتشير النسب المئوية في الجدول إلى وجود فروق بين آراء الفئات الثلاث ، حيث ترى

نسبة ١٨,٢٪ من فئة مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة «دائماً- غالباً » مقابل نسبة ٢٣,٩٪ من فئة قيادات الإدارة المدريسة وبنسبة تبلغ ٢٩,٩٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية ، بينما ترى نسبة ١١,٤٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً » ونسبة تزيد عن ذلك وتبلغ ٢٥,٢٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، وبنسبة ١٩,١٪ من فئة المعلمات تتفق مع وجهة النظر هذه.

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد فئات العينة الثلاث (مسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) . إلى أن اهتمام المدرسة باقامة قنوات اتصال بينها وبين مؤسسات البيئة المحلية يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » بنسبة ٢٧,٤٪ مقابل ٢٠,٥٪ ترى أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً ») .

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (٦١) بالجدول رقم (٧-٨) والتي تنص على أنه « تلقى وجهات نظر أولياء الأمور اهتماماً من جانب إدارة المدرسة» ، تشير النسب المئوية بالجدول إلى وجود فروق بين آراء الفئات الثلاث ، حيث ترى نسبة ٦٥,٤٪ من مسئولي الإدارة المدرسية التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » مقابل نسبة تبلغ ٧٨,٤٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية، وبنسبة ٧٥,٤٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية ، بينما ترى نسبة وتبلغ ٢٠,٥٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » ، وأن نسبة

تقل عن ذلك وتبلغ ٧,٧٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، ونسبة ١٠,٢٪ من فئة المعلمات تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد فئات العينة الثلاث ككل (مسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) ، أن اهتمام الإدارة المدرسية بوجهات نظر أولياء الأمور ، يحدث بدرجة «دائماً» بنسبة ٤٨,٨٪ مقابل نبسة تقل عن ذلك بكثير ، وتبلغ ١٠,٠٪ ترى أن ذلك يحدث « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » .

فيما يتعلق بالعبارة رقم (٦٤) بالجدول رقم (٧-٩) والتي تنص على أنه « تطلب إدارة المدرسة مساهمة المؤسسات النسائية في البيئة المحلية بالمشاركة في الأنشطة التعليمية والثقافية التي تقوم بها المدرسة » ، تشير النسب المئوية بالجدول إلى وجود فروق بين آراء فئات العينة الثلاث ، حيث ترى نسبة وتبلغ ٢٥,٠٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة «دائماً - غالباً» ، وذلك مقابل نسبة وتبلغ ٢٠,٣٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، وبنسبة ٢٦,٧٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية ، بينما ترى نسبة وتبلغ ٥٠,٠٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » ، وأن نسبة تزيد عن ذلك بقليل وتبلغ ٥٠,٩٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، ونسبة ٥٥,١٪ من فئة المعلمات تتفق أيضاً مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد فئات العينة ككل (مسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) ، إلى ان الإدارة المدرسية تطلب المشاركة من البيئة المحلية والمؤسسات النسائية في النشاطات التعليمية والثقافية وأن نسبة وتبلغ ٩،٥٪ ترى أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً » ، مقابل نسبة تزيد عن ذلك وتبلغ ٢٧،٤٪ ترى أن ذلك «لا يحدث إطلاقاً» .

٢- **العبارات التي تقاربت أو إتفقت الآراء حولها (غير دالة)**

ويشير الجدول السابق رقم (٧) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين فئات العينة الثلاث : مسئولي الإدارة التعليمية ، (رؤساء الأقسام بالإدارة التعليمية . الموجهات التربويات الأوائل ، وقيادات الإدارة المدرسية (المديرات ، الوكيلات) ، المعلمات بمدارس الرئاسة العامة لتعليم البنات، حول محور الدراسة الثالث « الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية » ، حيث جاءت قيمة (كا٢) المحسوبة أقل من قيمة (كا٢) الجدولية عند درجة حرية = ٤ (عدا الفقرات التي تم إدماج خانتين فيها في خانة واحدة ، فتكون درجة الحرية = ٣ وبذلك تتغير قيمة « كا٢» طبقاً لتغير درجات الحرية .

ويعني ذلك أن هناك تقارباً في وجهات نظر فئات العينة وأن الفروق الطفيفة غير الدالة بين الفئات ترجع إلى عامل الصدفة وليس إلى الموقع الوظيفي لكل فئة من الفئات المبحوثه .

والعبارات التي يشير إليها الجدول ، والتي جاءت غير دالة كما هي العبارات ذات الأرقام :

٤٦ب ، ٤٦د ، ٤٧أ ، ٥٤ ، ٦٠ ، ٦٣ .

ويمكن تفصيل ذلك كالتالي :

فيما يتعلق بالعبارة رقم (٤٦) الفقرة (ب) بالجدول رقم (٣-١) والتي تنص على أن « تستخدم إدارة المدرسة عند اتصالها بأولياء الأمور (الأمهات) الاتصال الهاتفي » ، فتشير النتائج المستخلصة من الجدول إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء فئات العينة ، (مسئولي التعليم ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) ، فيما يتعلق بالعبارة السابقة ، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن مجموع إتجاهات أفراد فئات العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجة « دائماً - غالباً » ، وذلك بنسبة ٥٣,٨٪ من أفراد العينة .

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (٤٦) الفقرة (د) بالجدول رقم (٧-٢) والتي تنص على أنه « تستخدم إدارة المدرسة عند اتصالها بأولياء الأمور (الامهات) الاجتماع الدوري العام بالأمهات في مجالس الأمهات » ، فإن النتائج المتستخلصة من الجدول السابق تشير إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء فئات العينة (مسئولي التعليم ، قيادات الإدارة المدرسية، المعلمات) فيما يتعلق بالعبارة السابقة ، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن مجموع

اتجاهات أفراد فئات العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحق بدرجة «دائماً» وذلك بنسبة ٣٩,٣٪ من أفراد العينة .

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (٤٧) الفقرة (أ) بالجدول رقم (٧-٢) والتي تنص على أنه « تفضل إدارة المدرسة عند اتصالهـــا بأولياء الأمور (الأمهات) المخاطبات البريدية المحررة » فإن النتائج المستخلصة من الجدول السابق تشير إلى أنه لا توجود فروق دالة بين آراء فئات العينة مسئولي التعليم، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات فيما يتعلق بالعبارة السابقة ، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى ان مجموع اتجاهات أفراد فئات العينة ككل، ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجة « لا يحدث إطلاقاً » وذلك بنسبة ٦٨,٥٪ من أفراد العينة .

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (٥٤) بالجدول رقم (٧-٥) والتي تنص على أن « التقارير الشهرية للطالبات هي وسيلة الاتصال الوحيدة بين المدرسة والأسرة » ، فتشير النتائج المستخلصة من الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء فئات العينة مسئولي التعليم ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات فيما يتعلق بالعبارة السابقة ، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن مجموع اتجاهات أفراد فئات العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجة « دائماً - غالباً » وذلك بنسبة ٤٨,٢٪ من أفراد العينة .

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (٦٠) بالجدول رقم (٧-٧) والتي تنص على أنه « تهتم إدارة المدرسة بإحاطة أولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية علماً بما تقوم به من أنشطة تعليمية وثقافية » . تشير النتائج المستخلصة من الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء فئات العينة « مسئولي التعليم ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات فيما يتعلق بالعبارة السابقة ، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن مجمـــوع اتجاهات أفراد فئات العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجـــة « أحياناً » ، وذلك بنسبة ٢٩,٨٪ من أفراد العينة .

أما فيما يتعلق بالعبارة (٦٣) بالجدول رقم (٧-٨) والتي تنص على أنه « تهتم إدارة المدرسة بإحاطة المؤسسات النسائية في البيئة المحلية بالمشاركة في الأنشطة التعليمية والثقافية التي تقوم بها المدرسة » ، فتشير النتائج المستخلصة من الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء فئات العينة مسئولي التعليم ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات ، فيما يتعلق بالعبارة السابقة ، كما تشير أيضاً النسب المئوية بالجدول إلى أن مجموع اتجاهات أفراد فئات العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجة « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » ، وذلك بنسبة ٣٣,٦٪ من أفراد العينة .

٢- العبارات التي لم تتوافر فيها تطبيق شروط كا٢ :

أسفرت نتائج الجدول السابق عن وجود بعض العبارات التي كانت استجابات بعض أفراد فئات العينة نحوها ضئيلة جداً « حيث جاء التكرار المتوقع في بعض الخانات لهذه العبارة أقل من خمس تكرارات مما أدى إلى عدم توافر شروط تطبيق (كا٢) على استجابات أفراد العينة لهذه العبارات. والعبارات التي لم تنطبق عليها شروط (كا٢) هي ذات الارقام : ٥١ - ٥٥ - ٥٦ - ٦٢ .

لذا يكتفى بالاشارة إلى النسب المئوية الدالة على اتجاهات استجابات أفراد العينة .

ويمكن تفصيل ذلك كالتالي :

فيما يتعلق بالعبارة رقم (٥١) بالجدول (٧-٤) والتي تنص على «وضوح رسائل الإدارة المدرسية إلى أولياء الأمور » ، فقد جاءت النسب المئوية لاستجابات فئات أفراد العينة متقاربة ، وتشير النسب المئوية لاستجابات مجموع أفراد العينة مسئولي التعليم (قيادات الإدارة المدرسية، المعلمات) ككل إلى أن أغلبية كبيرة بنسبة ٥٩,٥٪ أجابوا بأن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » .

وتشير استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالعبارة (٥٥) بالجدول رقم (٧-٦) والتي تنص على أنه « تتابع إدارة المدرسة حالات تغيب الطالبات

بالاتصال بأولياء أمورهن » إلى تقارب استجابات فئات أفراد العينة (مسئولي التعليم ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد العينة ككل إلى أن أغلبية كبيرة بنسبة ٧٨،٨٪ أجابوا بأن ذلك يتحقق بدرجة «دائماً» .

وتشير أيضاً استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالعبارة رقم (٥٦) بالجدول رقم (٧-٦) والتي تنص على أنه « تتابع إدارة المدرسة حالات شغب الطالبات وخروجهن من النظام بالاتصال بأولياء أمورهن » إلى أن النسب المئوية لافراد العينة جاءت متقاربة . كما تشير النسب المئوية لاستجابات مجموع أفراد العينة ككل إلى أن أغلبية كبيرة بنسبة ٤٥،٤٪ أجابوا بأن ذلك يتحقق بدرجة «دائماً» .

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (٦٢) بالجدول رقم (٧-٨) والتي تنص على أنه « تحظى الأمهات دون تفرقة بالاهتمام والرعاية من جانب إدارة المدرسة أثناء تواجدهن بالمدرسة » ، فقد أسفرت النسب المئوية بالجدول السابق عن وجود فروق ملحوظة في إجابات أفراد فئات العينة ، فبينما أجاب ٣٨،٦٪، ٤٠،٩٪ من مسئولي التعليم بأن ذلك يتحقق بدرجتي « دائماً » و « غالباً» بالترتيب ، فإنه في المقابل أجاب ٨٥،٦٪ و ١٠،٤٪ من قيادات الإدارة المدرسية ونسبة ٧٩،٢٪ و ١٣،٩٪ من فئة المعلمات أن ذلك يتحقق بدرجتي « دائماً » و « غالباً » على التـــوالي .

وتوضح النسبة المئوية أن مجموع استجابات أفراد الفئات من العينة تشكل إلى أن أغلبية بنسبة ٧٨،٨٪ ترى أن ذلك يتحقق بدرجة «دائما» .

المحور الرابع

دور الاتصالات الرسمية للادارة المدرسية في عملية اتخاذ القرارات

هذا المحور يوضح اراء فئات الدراسة

أ- مسؤلو التعليم.

ب- القيادات المدرسية .

جـ- المعلمات .

حول عبارات المحور ويوضح التكرارات والنسب المئوية لاراء فئات العينة حول كل فقرة من فقرات المحور .

جدول (٨-١)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم كا٢ لاستجابات فئات عينة البحث الثلاث : مسؤلو التعليم ، القيادات المدرسيه ، المعلمات ، وذلك حول محور دور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسيه في عملية اتخاذ القرارات .

التسلسل	العبارات	العينه	دائماً ك	دائماً %	غالباً ك	غالباً %	احياناً ك	احياناً %	نادراً ك	نادراً %	لا يحدث اطلاقاً ك	لا يحدث اطلاقاً %	المجموع ك	المجموع %	كا٢
-٦٥	تشجع الإدارة التعليمية مديرات المدارس على اتخاذ القرارات اليومية البسيطة أو العاجلة دون الرجوع إليها .	س	١٣	٢٩،٥	١٣	٢٩،٥	١٥	٣٤،١	٣	٦،٨	-	-	٤٤	١٠٠،٠	لا تنطبق شروط تطبيق كا٢
		ق	٩٣	٤١،٩	٥٦	٢٥،٢	٣٢	١٤،٤	٢٦	١١،٧	١٥	٦،٨	٢٢٢	١٠٠،٠	
		م	٢١٣	٤٦،٢	١٢٤	٢٦،٩	٦٨	١٤،٨	٢٩	٦،٣	٢٧	٥،٩	٤٦١	١٠٠،٠	
		مج	٣١٩	٤٣،٩	١٩٣	٢٦،٥	١١٥	١٥،٨	٥٨	٨،٠	٤٢	٥،٨	٧٢٧	١٠٠،٠	
-٦٦	تحرص إدارة المدرسة على أخذ موافقة مسبقة من الإدارة التعليمية قبل إصدار القرارات المتعلقة بشئونها الداخلية .	س	٦	١٣،٦	١٩	٤٣،٢	١٣	٢٩،٥	٦			١٣،٦	٤٤	١٠٠،٠	** ٣٨،٣٦٦
		ق	٤٠	١٨،٠	٣٩	١٧،٦	٥٦	٢٥،٢	٨٧			٣٩،٢	٢٢٢	١٠٠،٠	
		م	١٢٨	٢٧،٨	١٠٨	٢٣،٤	١٢٣	٢٦،٧	١٠٢			٢٢،١	٤٦١	١٠٠،٠	
		مج	١٧٤	٢٣،٩	١٦٦	٢٢،٨	١٩٢	٢٦،٤	١٩٥			٢٦،٨	٧٢٧	١٠٠،٠	
-٦٧	تأخذ الإدارة التعليمية رأي مديرة المدرسة في القرارات التي تخص مدرستها قبل إصدار القرار .	س	١٤			٣١،٨	١٥	٣٤،١	١٥			٣٤،١	٤٤	١٠٠،٠	** ٢٧،٧٢١
		ق	٥١			٢٣،٠	٦٣	٢٨،٤	١٠٨			٤٨،٦	٢٢٢	١٠٠،٠	
		م	١٩٣			٤١،٩	١٢١	٢٦،٢	١٤٧			٣١،٩	٤٦١	١٠٠،٠	
		مج	٢٥٨			٣٥،٥	١٩٩	٢٧،٤	٢٧٠			٣٧،١	٧٢٢	١٠٠،٠	

جدول (٨-٢)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم كا٢ لاستجابات فئات عينة البحث الثلاث : مسؤلو التعليم ، القيادات المدرسيه ، المعلمات ، وذلك حول محور دور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسيه في عملية اتخاذ القرارات .

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
-٦٨	تحرص الإدارة المدرسية على رفع آراء ووجهات نظر المعلمات بالمدرسة إلى المستويات الإدارية الأعلى للمساهمة في عملية صنع القرارات الهامة التي تتناول السياسة التعليمية .	س	٥	١١،٤	١٣	٢٩،٥	١٣	٢٩،٥	٥	١١،٤	٨	١٨،٢	٤٤	١٠٠،٠	٥،١٩٧
		ق	٤٥	٢٠،٣	٦١	٢٧،٥	٤٧	٢١،٢	٣٩	١٧،٦	٣٠	١٣،٥	٢٢٢	١٠٠،٠	
		م	٨٩	١٩،٣	١٢٢	٢٦،٥	١١٦	٢٥،٢	٧٧	١٦،١	٥٧	١٢،٤	٤٦١	١٠٠،٠	
		مج	١٣٩	١٩،١	١٩٦	٢٧،٠	١٧٦	٢٤،٢	١٢١	١٦،٦	٩٥	١٣،١	٧٢٧	١٠٠،٠	
-٦٩	تحرص الإدارة المدرسية على معرفة آراء ووجهات نظر المعلمات قبل إصدار القرارات اليومية التي تتعلق بسير العمل المدرسي .	س	٧	١٥،٩	١٣	٢٩،٥	١٢	٢٧،٣	١٢			٢٧،٣	٤٤	١٠٠،٠	٢٠،٣٢٢ **
		ق	٤٧	٢١،٢	٨٧	٣٩،٢	٥٧	٢٥،٧	٣١			١٤،٠	٢٢٢	١٠٠،٠	
		م	١٢٧	٢٧،٥	١١٣	٢٤،٥	١٢٦	٢٧،٣	٩٥			٢٠،٦	٤٦١	١٠٠،٠	
		مج	١٨١	٢٤،٩	٢١٣	٢٩،٣	١٩٥	٢٦،٨	١٣٨			١٩،٠	٧٢٧	١٠٠،٠	
-٧٠	تعتمد مديرة المدرسة في اتخاذ القرار على البديهة أكثر من اعتمادها على جمع المعلومات ودراسة المشكلة حول موضوع القرار المتخذ.	س	١٠			٢٢،٧	١٠	٢٢،٧	٢٤			٥٤،٥	٤٤	١٠٠،٠	١٥،٧٥١ **
		ق	٢٠			٩،٠	٣٥	١٥،٨	١٦٧			٧٥،٢	٢٢٢	١٠٠،٠	
		م	٧٨			١٦،٩	٩٨	٢١،٣	٢٨٥			٦١،٨	٤٦١	١٠٠،٠	
		مج	١٠٨			١٤،٩	١٤٣	١٩،٧	٤٧٦			٦١،٨	٧٢٧	١٠٠،٠	

جدول (٨-٣)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم كا٢ لاستجابات فئات عينة البحث الثلاث : مسؤلو التعليم ، القيادات المدرسيه ، المعلمات ، وذلك حول محور دور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسيه في عملية اتخاذ القرارات .

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
-٧١	تحرص المديرة على وجود قناة اتصال تمدها بتغذية رجعية من المعلومات ودراسة المشكلة حول تأثير ما تتخذه من قرار داخل المدرسة .	س	١٤			٣١,٨	٢١	٤٧,٧	٩			٢٠,٥	٤٤	١٠٠,٠	*
		ق	٩٠			٤٠,٥	٦٧	٣٠,٢	٦٥			٢٩,٣	٢٢٢	١٠٠,٠	١١,٦٦٧
		م	١٨٤			٣٩,٩	١١٧	٢٥,٤	١٦٠			٣٤,٧	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٢٨٨			٣٩,٦	٢٠٥	٢٨,٢	٢٣٤			٣٢,٢	٧٢٧	١٠٠,٠	
-٧٢	المعلومات التي تحصل عليها المديرة من التغذية الرجعية تسهم في تعديل القرارات المدرسية التي تواجه مصاعب في التنفيذ .	س	٢٢			٥٠,٠	١٣	٢٩,٥	٩			٢٠,٥	٤٤	١٠٠,٠	
		ق	٨٢			٣٦,٩	٨١	٣٦,٥	٥٩			٢٦,٦	٢٢٢	١٠٠,٠	٥,٣١٣
		م	١٦٦			٣٦,٠	١٥١	٣٢,٨	١٤٤			٣١,٢	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٢٧٠			٣٧,١	٢٤٥	٣٣,٧	٢١٢			٢٩,٢	٧٢٧	١٠٠,٠	
-٧٣	تحرص إدارة المدرسة على مشاركة المعلمات في صنع القرارات التي تتعلق بشئونهن المهنية .	س	١٧			٣٨,٦	١٦	٣٦,٤	١١			٢٥,٠	٤٤	١٠٠,٠	**
		ق	١٧٠			٧٦,٦	٣٨	١٧,١	١٤			٦,٣	٢٢٢	١٠٠,٠	٢٩,٠٤٦
		م	٢٩٤			٦٣,٨	١١٤	٢٤,٧	٥٣			١١,٥	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٤٨١			٣٨,٦	١٦٨	٢٣,١	٧٨			١٠,٨	٧٢٧	١٠٠,٠	

جدول (٨-٤)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم كا٢ لاستجابات فئات عينة البحث الثلاث : مسؤلو التعليم ، القيادات المدرسيه ، المعلمات ، وكذلك حول محور دور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسيه في عملية اتخاذ القرارات .

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٧٤-	تحرص إدارة المدرسة على مشاركة الأمهات في صنع القرارات التي تتخذ في مجالس الأمهات .	س	١٣			٢٩,٥	١٩	٤٣,٢	١٢			٢٧,٣	٤٤	١٠٠,٠	٦,٤٩٠
		ق	١٠٩			٤٩,١	٦٢	٢٧,٩	٥١			٢٣,٠	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	٢٠٢			٤٣,٨	١٤٤	٣١,٢	١١٥			٢٤,٩	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٣٢٤			٤٤,٦	٢٢٥	٣٠,٩	١٧٨			٢٤,٥	٧٢٧	١٠٠,٠	
٧٥-	تستقي الإدارة المدرسية المعلومات التي تستخدمها في صنع القرار المدرسي من اتصالاتها الرسمية .	س	٥	١١,٤	٢٣	٥٢,٣	١٥	٣٤,١	١	٢٠٣	-	-	٤٤	١٠٠,٠	لا تنطبق شروط تطبيق كا٢
		ق	٦٧	٣٠,٢	٧٨	٣٥,١	٥١	٢٣,٠	٧	٣,٢	١٩	٨,٦	٢٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	١٦١	٣٤,٩	١٤٥	٣١,٥	١١٦	٢٥,٢	٢٤	٥,٢	١٥	٣,٣	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٢٣٣	٣٢,٠	٢٤٦	٣٣,٨	١٨٢	٢٥,٠	٣٢	٤,٤	٣٤	٤,٧	٧٢٧	١٠٠,٠	
٧٦-	تستقي الإدارة المدرسية المعلومات التي تستخدمها في صنع القرار المدرسي من اتصالاتها غير الرسمية .	س	٤			٩,١	١٩	٤٣,٢	١٦	٣٦,٤	٥	١١,٥	٤٤	١٠٠,٠	** ١٩,٢٤٢
		ق	٢٥			١١,٣	٤٥	٢٠,٣	٦٨	٣٠,٦	٨٤	٣٧,٨	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	٦٦			١٤,٣	١١٦	٢٥,٢	١٢١	٢٦,٢	١٥٨	٣٤,٣	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٩٥			١٣,١	١٨٠	٢٤,٨	٢٠٥	٢٨,٢	٢٤٧	٣٤,٠	٧٢٧	١٠٠,٠	

جدول (٨-٥)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم كا٢ لاستجابات فئات عينة البحث الثلاث : مسؤلو التعليم ، القيادات المدرسيه ، المعلمات ، وذلك حول محور دور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسيه في عملية اتخاذ القرارات .

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٧٧-	تستقي الإدارة المدرسية المعلومات التي تستخدمها في صنع القرار المدرسي من جهات الاخصاص بالإدارة التعليمية .	س	١٢	٢٧,٣	١٩	٤٣,٢	١٢	٢٧,٣	١	٢,٣	-	-	٤٤	١٠٠,٠	لا تنطبق شروط تطبيق كا٢
		ق	٩٣	٤١,٩	٧٤	٣٣,٣	٤٤	١٩,٨	٣	١,٤	٨	٣,٦	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	١٨٨	٤٠,٨	١٤١	٣٠,٦	٩٤	٢٠,٤	٢٣	٥,٠	١٥	٣,٣	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٢٩٣	٤٠,٣	٢٣٤	٣٢,٢	١٥٠	٢٠,٦	٢٧	٣,٧	٢٣	٣,٢	٧٢٧	١٠٠,٠	
٧٨-	تتباطئ جهات الاختصاص في الإدارة التعليمية بإمداد الإدارة المدرسية بالمعلومات اللازمة لصنع القرار في الوقت المناسب .	س	١٠			٢٢,٧	١٧	٣٨,٦	١٢	٢٧,٣	٥	١١,٤	٤٤	١٠٠,٠	*
		ق	٥٨			٢٦,٨	٨٧	٣٩,٢	٤٠	١٨,٠	٣٧	١٦,٧	٢٢٢	١٠٠,٠	١٣,٨٢٨
		م	١٦١			٣٤,٩	١٨١	٣٩,٣	٥٨	١٢,٦	٦١	١٣,٢	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	٢٢٩			٣١,٥	٢٨٥	٣٩,٢	١١٠	١٥,١	١٠٣	١٤,٢	٧٢٧	٠٠,٠	
٧٩-	القرارات التي تصدر من الإدارة المدرسية ينقصها المعلومات الدقيقة اللازمة لصنع القرار الصحيح .	س	١٣			٢٩,٥	١٩	٤٣,٢	١٢			٢٧,٣	٤٤	١٠٠,٠	**
		ق	٢٤			١٠,٨	٤٢	١٨,٩	١٥٦			٧٠,٣	٢٢٢	١٠٠,٠	٣٢,٠٤٣
		م	٨٩			١٩,٣	٩٦	٢٠,٨	٢٧٦			٥٩,٩	٤٦١	١٠٠,٠	
		مج	١٢٦			١٧,٣	١٥٧	٢١,٦	٤٤٤			٦١,١	٧٢٧	١٠٠,٠	

جدول (٨-٦)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم كا٢ لاستجابات فئات عينة البحث الثلاث : مسؤلو التعليم ، القيادات المدرسيه ، المعلمات ، وذلك حول محور دور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسيه في عملية اتخاذ القرارات .

التسلسل	العبارات	العينه	تتحقق بدرجـــــه										المجموع		كا٢
			دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		لا يحدث اطلاقاً				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
-٨٠	القرارات التي تصدر من الإدارة التعليمية بالمنطقة خاصة بشئون المدرسة ينقصها المعلومات الدقيقة عن الواقع الداخلي للمدرسة .	س	١١			٢٥,٠	١٧	٣٨,٦	١١	٢٥,٠	٥	١١,٤	٤٤	١٠٠,٠	
		ق	٨٣			٣٧,٤	٨٢	٣٦,٩	٣٧	١٦,٧	٢٠	٩,٠	٢٢٢	١٠٠,٠	
		م	١٧٨			٣٨,٧	١٤٢	٣٠,٩	٨٠	١٧,٤	٦٠	١٣,٠	٤٦١	١٠٠,٠	٧,٦٣٣
		مج	٢٧٢			٣٧,٥	٢٤١	٣٣,٢	١٢٨	١٧,٦	٨٥	١١,٧	٧٢٧	١٠٠,٠	

د. ح = ٨ (عدا الفقرات التي تم ادماج خانتين في واحده لتكون د. ح = ٦ والتي تم إدماج أربعة خانات في أثنين لتكون د.ح = ٤)

** دالة عند مستوى ٠,٠١

* داله عند مستوى ٠,٠٥

ك = التكرارات

% = النسبة المئوية

س = مسئولو التعليم بالإدارة التعليمية

ق = القيادات المدرسية بالإدارة المدرسية

م = للمعلمات

مج = للمجموع

المحور الرابع : دور الإتصالات الرسمية للإدارة المدرسية في عملية إتخاذ القرار :

١- العبارات التي أسفرت النتائج عن فروق دالة في الآراء حولها :

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٨) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠١,٠ ، ٠٥,٠ بين فئات العينة الثلاث مسئولي التعليم بالإدارة التعليمية (رؤساء الاقسام - الموجهات التربوية الأوائل) وقيادات الإدارة المدرسية (المديرات ، الوكيلات) ، والمعلمات بمدارس الرئاسة العامة لتعليم البنات ، فيما يتعلق بالعبارات ذات الأرقام ٦٦ ، ٦٧ ، ٦٩ ، ٧٠ ، ٧١ ، ٧٣ ، ٧٦ ، ٧٨ ، ٧٩ ، حيث جاءت قيمة (كا٢) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ، وذلك عند درجة حرية = ٨ (قيمة «كا٢» الجدولية عند مستوى ٠١,٠ = ١٥,٥١ وعند مستوى ٠٥,٠ = ٢٠,٠٩ عدا الفقرات التي تم دمج خانتين فيها في خانة واحده فتكـــون د. ح = ٣ والفقرات التي تم دمج أربع خانات فيها في خانتين أيضاً فتكون د. ح = ٢ . وتتغير قيمة (كا٢) الجدولية طبقاً لتغير درجات الحرية .

د. ح = ٣ كا٢ = ١١,٣٤ عند مستوى ٠,٠١ ، كا٢ = ٧,٨٢ عند مستوى ٠,٠٥) .

ويتم تفصيل ذلك في الآتي :

فيما يتعلق بالعبارة رقم (٦٦) بالجدول رقم (٨-١) ، والتي تنص على أنه « تحرص إدارة المدرسة على أخذ موافقة مسبقة من الإدارة التعليمية قبل

إصدار القرارات المتعلقة بشئونها الداخلية » إذ تشير النسب المئوية بالجدول إلى اختلاف آراء الفئات الثلاث ، حيث ترى نسبة وتبلغ ٥٦،٨٪ من فئة مسئولي التعليم أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً»، مقابل نسبة ٣٥،٦٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، ونسبة ٥١،٢٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية ، بينما نرى نسبة ١٣،٦٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً - يحدث نادراً » ، وأن نسبة تزيد عن ذلك من فئة قيادات الإدارة المدرسية وتبلغ ٣٩،٢٪ ونسبة ٢٢،١٪ من فئة المعلمات تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد فئات العينة الثلاث ككل (مسؤلي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) إلى ان نسبة وتبلغ ٤٨،٧٪ ترى أن إدراة المدرسة تحرص على أخذ موافقة مسبقة من الإدارة التعليمية ، قبل إصدار القرارات المتعلقة بشئونها الداخلية ، بدرجة « دائماً - غالباً » مقابل أقلية تبلغ ٢٦،٨٪ ترى أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً - يحدث نادراً » .

وفيما يتعلق بالعبارة (٦٧) بالجدول رقم (٨-١) والتي تنص على أنه « تأخذ الإدارة التعليمية رأى مديرة المدرسة في القرارات التي تخص مدرستها قبل إصدار القرار تشير النسب المئوية بالجدول إلى اختلاف آراء الفئات الثلاث، حيث ترى نسبة وتبلغ ٣١،٨٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » مقابل نسبة تبلغ ٢٣،٠ ٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، وبنسبة ٤١،٩٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية ، بينما نرى نسبة تبلغ ٣٤،١٪ من مسئولي الإدارة

التعليمية أن ذلك يحدث « نادراً - لا يحدث مطلقاً » وأن نسبة تزيد عن ذلك وتبلغ ٤٨,٦٪ من قيادات الإدارة المدرسية ، ونسبة تقل عن السابقين وتبلغ ٣١,٩٪ من فئة المعلمات تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد فئات العينة الثلاث ككل (مسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) ، إلى أن نسبة وتبلغ ٣٥,٥٪ ترى أن الإدارة التعليمية تأخذ رأي المديرة قبل إصدار القرار الذي يختص بمدرستها ، بدرجة « دائماً - غالباً » مقابل نسبة تقل عن ذلك وتبلغ ٣٧,١٪ حيث ترى أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً - يحدث نادراً» .

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (٦٩) بالجدول رقم (٨-٢) والتي تنص على أنه « تحرص الإدارة المدرسية على معرفة آراء ووجهات نظر المعلمات قبل إصدار القرارات اليومية ، التي تتعلق بسير العمل المدرسي » ، فإن النسب المئوية بالجدول تشير إلى وجود فروق بين آراء أفراد العينة الثلاث . حيث ترى نسبة وتبلغ ٤٥,٤٪ من فئة مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة «دائماً - غالباً» ، وذلك مقابل نسبة تبلغ ٦٠,٤٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، وبنسبة ٥٢,٠٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية ، بينما ترى نسبة وتبلغ ٢٧,٣٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث « نادراً - لا يحدث نادراً » ، وأن نسبة تقل عن ذلك من فئة قيادات الإدارة المدرسية وتبلغ ١٤,٠٪ وأيضاً من فئة المعلمات وتبلغ ٢٠,٦٪ تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد العينة الثلاث ككل (مسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) ، إلى أن نسبة وتبلغ ٥٤,٢٪ ترى أن الإدارة المدرسية تحرص على معرفة آراء ووجهات نظر المعلمات ، قبل إصدار القرارات اليومية ، التي تتعلق بسير العمل بدرجة « دائماً - غالباً » مقابل نسبة تبلغ ١٩,٠٪ ترى أن ذلك «لا يحدث إطلاقاً، يحدث نادراً » .

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (٧٠) بالجدول رقم (٨-٢) والتي تنص على أنه « تعتمد مديرة المدرسة في اتخاذ القرار على البديهة أكثر من اعتمادها على جمع المعلومات ودراسة المشكلة حول موضوع القرار المتخذ »، تشير النسب المئوية بالجدول إلى وجود فروق بين آراء أفراد العينة الثلاث حيث أن نسبة ٢٢,٧٪ من فئة مسئولي الإدارة التعليمية ترى أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً- غالباً » مقابل نسبة تبلغ ٩,٠٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، ونسبة ١٦,٩٪ من فئة المعلمات ، حيث أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية ، بينما ترى نسبة وتبلغ ٥٤,٥٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك « يحدث نادراً - لا يحدث إطلاقاً » ، وأن نسبة تزيد عن ذلك من فئة القيادات المدرسية وتبلغ ٧٥,٢٪ ، ونسبة من فئة المعلمات تبلغ ٦١,٨٪ تتفق مع وجهة النظر هــذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد العينة الثلاث ككل ، (مسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية - المعلمات) إلى أن نسبة تبلغ ١٤,٩٪ ترى أن مديرة المدرسة تعتمد على البديهة عند اتخاذ القرار أكثر من اعتمادها على جمع المعلومات ودراسة المشكلة ، بدرجة دائماً - غالباً »

وذلك مقابل نسبة تبلغ ٦١,٨٪ ترى أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً ، يحدث نادراً » .

فيما يتعلق بالعبارة (٧١) بالجدول رقم (٨-٣) والتي تنص على انه «تحرص المديرة على وجود قناة اتصال تمدها بتغذية راجية من المعلومات حول تأثير ما تتخذه من قرار داخل المدرسة » ، تشير النسب المئوية إلى وجود فروق بين آراء أفراد فئات العينة الثلاث ، حيث ترى نسبة تبلغ ٣١,٨٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث « دائماً - غالباً » مقابل نسبة وتبلغ ٤٠,٥٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، وأن نسبة ٣٩,٩٪ من فئة المعلمات أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية ، بينما ترى نسبة تبلغ ٢٠,٥٪ من فئة مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً ويحدث نادراً » وأن نسبة تزيد عن ذلك من فئة قيادات الإدارة المدرسية وتبلغ ٢٩,٣٪ ، ونسبة من فئة المعلمات وتبلغ ٣٤,٧٪ تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد العينة الثلاث ككل (مسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) إلى أن مديرة المدرسة تحرص على وجود قناة اتصال تمدها بالتغذية الرجعية من المعلومات لاتخاذ القرارات المدرسية) بدرجة « دائماً - غالباً » ، وذلك بنسبة تبلغ ٣٩,٦٪ مقابل أقلية تبلغ ٣٢,٢٪ ترى أن ذلك يحدث « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » .

أما فيما يتعلق بالعبارة (٧٣) بالجدول رقم (٨-٣) التي تنص على أنه « تحرص إدارة المدرسة على مشاركة المعلمات في صنع القرارات التي تتعلق بشئونهن المهنية » ، فإن النسب المئوية تشير إلى وجود فروق بين آراء أفراد فئات العينة الثلاث ، حيث ترى نسبة تبلغ ٣٨,٦٪ من فئة مسئولي التعليم ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً - غالباً » مقابل نسبة من قيادات الإدارة المدرسية تبلغ ٧٦,٧٪ ، ونسبة تبلغ ٦٣,٨٪ من فئة المعلمات أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية ، بينما ترى نسبة وتبلغ ٢٥,٠٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « نادراً - لا يحدث إطلاقاً»، مقابل نسبة تقل عن ذلك من فئة قيادات الإدارة المدرسية وتبلغ ٦,٣٪ ، ونسبة تبلغ ١١,٥٪ عن فئة المعلمات تتفق مع وجهة النظر هذه . وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد العينة الثلاث ككل (مسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) ، إلى أن إدارة المدرسية تحرص على مشاركة المعلمات في صنع القرار ، بدرجة « دائماً - غالباً » بنسبة تبلغ ٣٨,٦٪ ، وذلك مقابل أقلية ١٠,٨٪ ترى أن ذلك يحدث « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » .

فيما يتعلق بالعبارة (٧٦) بالجدور رقم (٨-٤) والتي تنص على أنه « تستقى الإدارة المدرسية المعلومات التي تستخدمها في صنع القرار المدرسي من اتصالاتها غير الرسمية » ، حيث تشير النسب المئوية إلى وجود فروق بين آراء فئات العينة الثلاث ، وأن نسبة ٩,١٪ من مسئولي الإدارة التعليمية ترى أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » مقابل نسبة ١١,٣٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، وبنسبة ١٤,٣٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تتفق

مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية ، بينما ترى نسبة ٣٦٫٤٪ من فئة مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث « نادراً ، وأن نسبة تقل عن ذلك من فئة قيادات الإدارة المدرسية وتبلغ ٣٠٫٦٪ ، ونسبة من فئة المعلمات وتبلغ ٢٦٫٢٪ تتفق مع وجهة النظر هــذه . وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد العينة الثلاث ككل (مسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) إلى أن الإدارة المدرسية تستقي المعلومات التي تستخدمها لصنع القرار المدرسي في إتصالاتها غير الرسمية بدرجة « دائماً - غالباً » ، بنسبة تبلغ ١٣٫١٪ ، مقابل أغلبية تبلغ ٣٤٫٠٪ ترى أن ذلك «لا يحدث إطلاقاً» .

فيما يتعلق بالعبارة (٧٨) بالجدور رقم (٨-٥) والتي تنص على أنه «تتباطأ جهات الاختصاص في الإدارة التعليمية بإمداد الإدارة المدرسية بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب » ، تشير النسب المئوية بالجدول إلى وجود فروق بين آراء أفراد فئات العينة الثلاث حيث ترى نسبة ٢٢٫٧٪ من فئة مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » ، مقابل نسبة تبلغ ٢٦٫١٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ونسبة ٣٤٫٩٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية ، بينما ترى نسبة ٣٨٫٧٪ من فئة مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » ، وأن نسبة تقل عن ذلك وتبلغ ٣٤٫٧٪ من قيادات الإدارة المدرسية ، ونسبة من فئة المعلمات وتبلغ ٢٥٫٨٪ تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد فئات العينة الثلاث ككل (مسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) ، إلى أن جهات الاختصاص بالإدارة التعليمية تتباطأ بإمداد الإدارة المدرسية بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب بدرجة « دائماً - غالباً» وبنسبة تبلغ ٣٠,٥٪ مقابل أقلية تبلغ ١٤,٢٪ ترى أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً » .

وفيما يتعلق بالعبارة (٧٩) بالجدول رقم (٨-٥) والتي تنص على أن « القرارات التي تصدر من الإدارة المدرسية ينقصها المعلومات الدقيقة اللازمة لصنع القرار الصحيح » ، تشير النسب المئوية بالجدول إلى وجود فروق بين آراء أفراد فئات العينة الثلاث ، حيث ترى نسبة تبلغ ٢٩,٥٪ من فئة مسئولية الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً» مقابل نسبة ١٠,٨٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، ونسبة تبلغ ١٩,٣٪ من فئة المعلمات اللاتي أجبن إجابة تتفق مع إجابة مسئولي الإدارة التعليمية ، بينما ترى نسبة ٢٧,٣٪ من مسئولي الإدارة التعليمية أن ذلك يحدث « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » وأن نسبة تزيد عن ذلك بكثير وتبلغ ٧٠,٣٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، ونسبة تبلغ ٥٩,٩٪ من فئة المعلمات تتفق مع وجهة النظر هذه .

وتشير النسب المئوية لمجموع استجابات أفراد فئات العينة الثلاث ككل (مسئولي الإدارة التعليمية ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) ، إلى أن القرارات التي تصدر من الإدارة المدرسية ينقصها المعلومات الدقيقة لصنع القرار، يحدث ذلك بدرجة « دائماً - غالباً » بنسبة ١٧,٣٪ مقابل أغلبية بنسبة ٦١,١٪ ترى أن ذلك يحدث « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » .

٢- العبارات التي تقاربت أو إتفقت الآراء حولها (غير دالة)

يشير الجدول السابق رقم (٨) إلى عدم وجود فروق ذات دلاله بين فئات العينة الثلاث : مسئولي التعليم (رؤساء الأقسام بالإدارة التعليمية- الموجهات التربويات الأوائل) قيادات الإدارة المدرسية (المديرات - الوكيلات) المعلمات بمدارس الرئاسة العامة لتعليم البنات ، حول محور الدراسة الرابع «دور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات في عملية اتخاذ القرارات المدرسية» .

حيث جاءت قيمة (كا٢) المحسوبة أقل من قيمة (كا٢) الجدولية عند درجة حرية = ٤ (عدا الفقرات التي تم فيها دمج خانتين في خانة واحدة ، فتكون عندها درجة الحرية = ٣ والفقرات التي تم فيها دمج أربع خانات في خانتين ، فتكون درجة الحرية = ٢ ، وبذلك تتغير قيمة « كا٢» الجدولية طبقاً لتغير درجات الحرية) .

ويعني ذلك أنه هناك تقارباً في وجهات نظر فئات العينة ، وأن الفروق الطفيفة غير الدالة بين الفئات ترجع إلى عامل الصدفة أكثر مما ترجع إلى الموقع الوظيفي لكل فئة من الفئات ، والعبارات التي يشير إليها الجدول والتي جاءت غير دالة كما يشير الجدول السابق هي العبارات ذات الأرقام : ٦٨ ، ٧٢ ، ٧٤ ، ٨٠ .

يمكن تفصيل ذلك فيما يأتي :

فيما يتعلق بالعبارة رقم (٦٨) بالجدول رقم (٨-٢) والتي تنص على أنه « تحرص الإدارة المدرسية على رفع آراء ووجهات نظر المعلمات بالمدرسة إلى المستويات الإدارية الأعلى ، للمساهمة في عملية صنع القرارات الهامة التي تتناول السياسة التعليمية » . تشير النتائج المستخلصة من الجدول إلى أنه لا توجد فروق داله بين آراء فئات العينة مسئولي التعليم ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات ، فيما يتعلق بالعبارة السابقة ، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن مجموع اتجاهات أفراد فئات العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحق بدرجة « نادراً - لا يحدث إطلاقاً » وذلك بنسبة ٢٩,٧٪ من أفراد العينـــة .

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (٧٢) بالجدول رقم (٨-٣) والتي تنص على أن « المعلومات التي تحصل عليها المديرة من التغذية المرجعية تسهم في تعديل القرارات المدرسية التي تواجه مصاعب في التنفيذ » ، تشير النتائج المستخلصة من الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء فئات العينة (مسئولي التعليم - قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) ، فيما يتعلق بالعبارة السابقة، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن مجموع اتجاهات أفراد العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحق بدرجــة « لا يحدث إطلاقاً - يحدث نادراً » ، وذلك بنسبة ٢٩,٢٪ من أفراد العينة .

فيما يتعلق بالعبارة (٧٤) بالجدول رقم (٨-٤) والتي تنص على أنه «تحرص إدارة المدرسة على مشاركة الامهات في صنع القرارات التي تتخذ في مجالس الأمهات » ، تشير النتائج المستخلصة من الجدول السابق إلى أنه لا

توجد فروق دالة بين آراء فئات العينة (مسئولي التعليم ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات ، فيما يتعلق بالعبارة السابقة ، كما تشير النسب المئوية بالجدول إلى أن مجموع اتجاهات أفراد العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحق بدرجة « دائماً - غالباً » ، وذلك بنسبة ٤٤,٦٪ من أفراد العينة .

وفيما يتعلق بالعبارة ٨٠ بالجدول رقم (٨-٦) ، والتي تنص على أن « القرارات التي تصدر من الإدارة التعليمية بالمنطقة والخاصة بشئون المدرسة ، ينقصها المعلومات الدقيقة عن الواقع الداخلي للمدرسة » . تشير النتائج المستخلصة من الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء فئات العينة (مسئولي التعليم ، قيادات الإدارة المدرسية ، المعلمات) فيما يتعلق بالعبارة السابقة ، كما تشير أيضاً النسب المئوية بالجدول إلى أن مجموع اتجاهات أفراد العينة ككل ترى أن العبارة السابقة تتحقق بدرجة « دائماً - غالباً »، وذلك بنسبة ٣٧,٥٪ من أفراد العينة .

٢- العبارات التي لم تتوافر فيها شروط تطبيق كا٢ :

أسفرت نتائج الجدول السابق إلى وجود بعض العبارات التي كانت استجابات بعض أفراد العينة نحوها ضئيلة جداً حيث جاءت التكرارات المتوقعة لهذه العبارات في بعض الخانات أقل من خمس تكرارات مما أدى إلى عدم توافر شروط تطبيق (كا٢) على استجابات أفراد العينة لهذه العبارات .

والعبارات التي لم تنطبق عليها شروط (كا٢) هي ذات الأرقام :

٧٧ - ٧٥ ، ٦٥

لذا يكتفي بالإشارة إلى النسب المئوية الدالة على اتجاهات استجابات أفراد العينة .

ويمكن تفصيل ذلك فيما يلي :

أما فيما يتعلق بالعبارة (٦٥) بالجدول رقم (٨-١) والتي تنص على أنه « تشجع الإدارة التعليمية مديرات المدارس على اتخاذ القرارات اليومية البسيطة أو العاجلة دون الرجوع إليها » ، فقد أسفرت النتائج عن وجود فروق ملحوظة بين فئة مسئولي الإدارة التعليمية وفئتي قيادات الإدارة المدرسية والمعلمات في بعض الاتجاهات ، حيث تشير النسب المئوية إلى أن اتجاهات مسئولي التعليم ، تتحق بدرجة « دائماً » بنسبة ٢٩,٥٪ مقابل ٤١,٩٪ من قيادات الإدارة المدرسية ، ٤٦,٢٪ من فئة المعلمات أجبن بأن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » أيضاً .

وجاءت استجابات أفراد العينة أن مضمون العبارة يتحقق بدرجة « أحياناً » متقاربة حيث بلغت النسب المئوية ٢٩,٥٪ من فئة مسئولي التعليم ، وبنسبة ٢٥,٢٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية ، ونسبة ٢٦,٩٪ من فئة المعلمات . وتوضح النسب المئوية أن مجموع استجابات أفراد العينة ككل تشير إلى أغلبية بنسبة ٣٤,٩٪ ترى أن ذلك يتحقق بدرجة «دائماً» .

فيما يتعلق بالعبارة رقم (٧٥) بالجدول رقم (٨-٤) والتي تنص على أنه « تستقي الإدارة المدرسية المعلومات التي تستخدمها في صنع القرار المدرسي من اتصالاتها الرسمية » ، فقد أسفرت النتائج المستخلصة من الجدول عن وجود فروق ملحوظة بين فئة مسئولي التعليم وفئتي قيادات الإدارة المدرسية والمعلمات .

حيث أنه بينما أجابت نسبة ١١,٤٪ و ٥٢,٣٪ من فئة مسئولي التعليم بأن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً - غالباً » بالترتيب فأنه في المقابل أجابت نسبة ٣٠,٢٪ و ٣٥,١٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية وبنسبة ٣٤,٩٪ و ٣١,٥٪ من فئة المعلمات ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً - غالباً » وتشير النسب المئوية للفئتين الأخيرتين إلى وجود تقارب في الآراء.

وتوضح النسب المئوية أن مجموع استجابات أفراد العينة ككل تشير إلى أن أغلبية بنسبة ٣٣,٨٪ ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » .

أما بالنسبة للعبارة (٧٧) بالجدول رقم (٨-٥) والتي تنص على أنه «تستفي الإدارة المدرسية المعلومات التي تستخدمها في صنع القرار المدرسي من جهات الاختصاص بالإدارة التعليمية » ، فقد أسفرت النتائج بالجدول عن وجود فروق ملحوظة بين فئة مسئولي الإدارة التعليمية وفئتي قيادات الإدارة المدرسية والمعلمات .

حيث إنه بينما أجاب بنسبة ٢٧,٣٪ و ٣٤,٢٪ من فئة مسئولي التعليم بأن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً - غالباً » بالترتيب .

فإنه في المقابل أجابت بنسبة ٤١,٩٪ و ٣٣,٣٪ من فئة قيادات الإدارة المدرسية وبنسبة ٤٠,٨٪ و ٣٠,٣٪ من فئة المعلمات ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً - غالباً » على التوالي ، وتشير النسب المئوية للفئتين الآخيرتين إلى وجود تقارب في الآراء .

وتوضح النسب المئوية أن مجموع استجابات أفراد فئات العينة ككل تشير إلى أن أغلبية بنسبة ٤٠,٣٪ ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » .

ثانياً :

تطبيق إختبار ت (t) Test لبيان ما إذا كان هناك فروق بين فئتي العينة من العاملين بمدينة مكة المكرمة ، وأقرانهم بمدينة جده ، وذلك حول كل من محور من محاور الدراسة الأربعة :

تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لاستجابات فئتي عينة البحث من العاملين بمدينة مكة المكرمة ، وأقرانهم بمدينة جدة من مسئولي التعليم والقيادات المدرسية والمعلمات ، وذلك حول كل محور في محاور الاستبانة ككل .

ثم طبق إختبار (ت) على الفئتين المعنيتين لبيان ما إذا كان هناك فروق دالـة بين كل من العاملين بمدينة مكة المكرمة وأقرانهم العاملين بمدينة جدة .

وقد جاءت نتائج التطبيق كما يشير إليها الجدول التالي رقم (٩) كالتالي :

جدول رقم (٩)

إختبار (ت) لدلالة الفروق بين أراء أفراد فئتي عينة الدراسة فئة مسئولي التعليم والقيادات المدرسية بمدينة مكة المكرمة ، وفئة مسئول التعليم والقيادات المدرسية بمدينة جدة ، وذلك على كل محور من محاور البحث الأربعة .

محاور الدراسة	مكة المكرمة ن = ٣٠٠		جدة ن = ٤٢٧		قيمة ت (T)	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المحور الأول الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات بالإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة .	٢,٥٣٤	٠,٢٨٦	٢,٥٨٣	٠,٢٤٧	٢,٠٢	* دالة
المحور الثاني الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة .	٢,٧٣٠	٠,٣٩٩	٢,٧٩٩	٠,٣٨٤	٢,٣٤	** دالة
المحور الثالث الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية .	٢,٥٢٨	٠,٤٧٠	٢,٧٢٨	٠,٤٦٥	٥,٦٧	** دالة
المحور الرابع دور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات في عملية اتخاذ القرارت المدرسيه	٢,١٣٠	٠,٤٣١	٢,٣١٦	٠,٣٧٩	٦,١٣	** دالة

* دالة عند مستوى ٠,٠٥

** دالة عند مستوى ٠,٠١

فيما يتعلق بالفروق بين فئتي أفراد عينة الدراسة : العاملين بمدينة مكة المكرمة ، والعاملين بمدينة جدة من مسئولي التعليم والقيادات المدرسية والمعلمات، تم تطبيق اختبار (ت) (t) Test لبيان دلالة الفروق بين فئتي العينة المذكورتين ، وذلك فيما يتعلق بمحاور الدراسة الأربع : الاتصالات الرسمية للإدارة

المدرسية للبنات بالادارة التعليمية التابعة لها المدرسة ، الاتصالات الرسمية للادارة المدرسية للبنات بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة ، الاتصالات الرسمية للادارة المدرسية للبنات بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية ثم دور الاتصالات الرسمية للادارة المدرسية في عملية اتخاذ القرار المدرسي ، وتشير نتائج الجدول السابق رقم (٩) إلى وجود فروق دالة بين فئتي العينة من العاملين بمدينة مكة المكرمة ، وأقرانهم من العاملين بمدينة جدة في جميع محاور الدراسة ، وذلك عند مستوى ٠,٠٥ بالنسبة للمحور الأول ، وعند مستوى ٠,٠١ بالنسبة للمحاور الثلاث الأخـــرى ، وحيث جاءت قيمة (ت) المستخلصة ، أكبر من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ ومستوى ٠,٠١ (قيمة ت الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ١,٩٦ وعند مستوى ٠,٠١ = ٢,٥٧٦) .

كذلك يتضح من الجدول السابق رقم (٩) أن القيم الحسابية لاستجابات فئة مسئولي التعليم والقيادات المدرسية والمعلمات بمدينة جدة ، جاءت أعلى من القيم الحسابية التي حصل عليها اقرانهم من فئة العينة بمدينة مكة المكرمة ، وذلك في جميع المحاور الأربع للدراسة ، مما يشير الى أن الفروق الدالة بين آراء فئتي العينة كانت لصالح عينة مدينة جدة .

ثالثاً : تحليل التباين آحادي الإتجاه ، لبيان مدى دلالة الفروق بين الفئات الثلاث: مسئولي التعليم ، والقيادات المدرسية ، والمعلمات حول محاور الدراسة :

تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لاستجابات كل فئة من الفئات الثلاث : مسئولي التعليم ، القيادات المدرسية ، المعلمات ، وذلك حول كل محور من محاور الدراسة الأربع على حدة .

ثالثاً :

ثم تم تطبيق إختبار ف (F) لبيان مدى دلالة الفروق بين آراء الفئات الثلاث ، ثم إختبار شيفية لبيان مصدر التباين بين هذه المجموعات .

ويمكن تفصيل ذلك فيما يلي :

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لآراء الفئات الثلاث : مسئولوا التعليم ، القيادات المدرسية ، المعلمات :

جدول رقم (١٠)

يبين المتوسطات الحسابيه والانحرافات المعياريـــه لآراء كل من مسئولي التعليم والقيادات المدرسية والمعلمـــات حول محاور الدراسة الأربع كل علي حدة

محاور الدراسة	مسئولو التعليم ن = ٤٤		القيادات المدرسة ن=٢٢٢		المعلمات ن = ٤٦١	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول : الاتصالات الرسمية للادارة المدرسية للبنات بالادارة التعليمية التابعة لها المدرسة	٢,٤٨٢	,٢٤٧	٢,٥٨١	٠,٢٠٨	٢,٥٦٨	٠,٢٨٩
المحور الثاني الاتصالات الرسمية للادارة المدرسية للبنات بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة	٢,٤٣٣	٠,٤٠١	٢,٨٦٦	٠,٣٢١	٢,٧٥٧	٠,٤٠٢
المحور الثالث : الاتصالات الرسمية للادارة المدرسية للبنات بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية .	٢,٣٢٦	,٥٧٧	٢,٦٣٤	٠,٤٢٤	٢,٦٨١	,٤٨٠
المحور الرابع دور الاتصالات الرسمية للادارة المدرسية للبنات في عملية اتخاذ القرارات المدرسية .	٢,١٥٣	٠,٣٨٧	٢,٢٣٧	٠,٤١١	٢,٢٤٨	٠,٤١٣

جدول رقم (١١)

اختبار ف لدراسة الفروق بين آراء (مسئولي التعليم والقيادات المدرسية والمعلمات حول محاور الدراسة)

محاور الدراسة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الاحصائية الفعلي	الدلالة الاحصائية عند ٠,٠٥
المحور الأول : الاتصالات الرسمية للادارة المدرسية للبنات بالادارة التعليمية التابعة لها المدرسة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٧٢٤ ٧٢٦	٠,٣٦٢ ٥٠,٥٥٢ ٥٠,٩١٤	٠,١٨١ ٠,٠٧٠	٢,٥٩٣	٠,٠٧٥	غير دالة
المحور الثاني : الاتصالات الرسمية للادارة المدرسية للبنات بالمعلمات داخل المدرسة .	بين المجموعات داخل المجموعات	٢ ٧٢٤ ٧٢٦	٧,١٢٢ ١٠٣,٩٠٩ ١١١,٠٨١	٣,٥٦١ ٠,١٤٤	٢٤,٨٠	٠,٠٠٠	دالة
المحور الثالث : الاتصالات الرسمية للادارة المدرسية للبنات بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية .	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٧٢٤ ٧٢٦	٥,٠٩٤ ١٥٩,٩٩٧ ١٦٥,٠٩١	٢,٥٤٧ ٠,٢٢١	١١,٥٢٦	٠,٠٠٠	دالة
المحور الرابع : دور الاتصالات الرسمية للادارة المدرسة للبنات في عملية اتخاذ القرارات المدرسية .	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٧٢٤ ٧٢٦	٠,٣٦٣ ١٢٢,٠٦٤ ١٢٢,٤٢٧	٠,١٨٢ ٠,١٦٩	١,٠٧٦	,٣٤١	غير دالة

تشير النتائج في الجدول رقم (١٠) الذي يبين المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل من فئات عينة البحث (مسئولو التعليم ، القيادات المدرسية ، المعلمات) الى تقارب في استجاباتهم في محاور الدراسة ككل ويمكن تفصيل ذلك كالتالي :

المحور الأول :

اسفرت نتائج الدراسة لاستجابة فئات عينة البحث عن تقارب الآراء نحو عبارات المحور ككل (الاتصالات الرسمية للادارة المدرسية للبنات بالادارة التعليمية التابعة لها المدرسة) اذ بلغت المتوسطات الحسابية لفئات العينة بالترتيب : ٢،٤٨ ، ٢،٥٨ ، ٢،٥٦ ، ودرجة استجابة العينة تحدث بدرجة (أحياناً) .

المحور الثاني :

اسفرت نتائج الدراسة (استجابة فئات عينة البحث عن تقارب الآراء نحو عبارات المحور ككل (الاتصالات الرسمية للادارة المدرسية للبنات بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة) اذ بلغت المتوسطات الحسابية لفئات العينة بالترتيب : ٢،٤٣ ، ٢،٨٦ ، ٢،٧٥ ، ودرجة استجابة العينة تحدث بدرجة (أحياناً) .

المحور الثالث :

اسفرت نتائج الدراسة لاستجابة فئات عينة البحث عن تقارب الآراء نحو عبارات المحور ككل (الاتصالات الرسمية للادارة المدرسية للبنات بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية) اذ بلغت المتوسطات الحسابية لفئات العينة على الترتيب : ٢،٣٢ ، ٢،٦٣ ، ٢،٦٨ ودرجة استجابة العينة تحدث بدرجة (أحياناً) .

المحور الرابع :

اسفرت نتائج الدراسة لاستجابة فئات عينة البحث عن تقارب الآراء نحو عبارات المحور ككل (دور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية في عملية اتخاذ القرارات المدرسية) اذ بلغت المتوسطات الحسابية لفئات العينة على الترتيب : ٢،١٥ ، ٢،٢٣ ، ٢،٢ط ودرجة استجابة العينة تحدث بدرجة (أحياناً) .

٢- الفروق بين أراء مسئولي التعليم ، والقيادات المدرسية ، والمعلمات حول محاور الدراسة :

لدراسة ما إذا كان هناك فروق دالة بين أراء الفئات الثلاث من عينة الدراسة : مسئولى التعليم ، والقيادات المدرسية ، والمعلمات حول كل محور من محاور الدراسة ، تم اجراء اختبار ف (تحليل التباين الاحادي الاتجاه) بين متوسطات أراء الفئات الثلاثة في محاور الدراسة . والجدول رقم (١١) يوضح نتائج هذا الاختبار ، كما يوضح الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فئة من الفئات الثلاث لكل محور من المحاور الأربعة . ومن هذين الجدولين يتضح ما يلي :

١- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين أراء الفئات الثلاثة حول المحور (الثاني) والخاص بالاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة ، حيث بلغت قيمة (ف=٢٤,٨٠٠) . وهذا يعني إختلاف أراء كل فئة من الفئات الثلاثة حول الإتصالات الرسمة للإدارة المدرسية للبنات بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة، حيث ترى القيادة المدرسية أن هذه الاتصالات تجرى بشكل أكبر مما يراه كل من المعلمات ومسئولو التعليم ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لأدائهم (القيادة المدرسية) = ٢,٨٦٦ وجاء في المرتبة الثانية المعلمات بمتوسط حسابي قدره = ٢,٧٥٧ ، ثم مسئولوا التعليم في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره ٢,٤٣٣ .

وقد أوضح اختبار شيفيه أن هذه الفروق ترجع الى زيادة متوسط أراء القيادات المدرسية حول هذا المحور عن متوسط أراء كلاً من مسئولى التعليم ، والمعلمات ، وأيضاً الى زيادة متوسط أراء المعلمات عن متوسط أراء مسئولي التعليم .

٢- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين أراء الفئات الثلاثة حول المحور (الثالث) الخاص بالاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية حيث بلغت قيمة (ف = ١١,٥٢٦). وهذا يعني اختلاف أراء الفئات الثلاثة حول هذه الاتصالات ، حيث ترى المعلمات أن هذه الاتصالات تجرى بشكل أكبر مما يراه كل من مسئولي التعليم والقيادات المدرسية فقد بلغ المتوسط الحسابي لأرائهم ٢,٦٨١ ، يليهم في المرتبة الثانية القيادات المدرسية للبنات حيث بلغ المتوسط الحسابي لآرائهم ٢,٦٣٤ ، أخيراً جاء مسئولي التعليم في المرتبة الثالثة فهم يرون أن إتصالات القيادات المدرسية للبنات بأولياء الأمور ، البيئة المحلية يتم بشكل أقل مما تراه الفئتان السابقتـان ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لآرائهم ٢,٣٢٦ .

وقد أوضح إختبار شيفيه أن هذه الفروق ترجع الى زيادة متوسط أراء كل من المعلمات والقيادات المدرسية حول هذا المحور عن متوسط أراء مسئولي التعليم، أذ أن المعلمات والقيادات المدرسية يرون أن إتصال القيادات المدرسية للبنات بأولياء الأمور والبيئة المحلية يتم بشكل أكبر مما يراه مسئولي التعليم .

من جانب آخر ، تشير نتائج تحليل التباين إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أراء الفئات الثلاثة حول كل من المحورين : الأول والمتعلق بالاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات والإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة ، والرابع والمتعلق بدور الادارة المدرسية للبنات في عملية إتخاذ القرارات المدرسية ، مما يعني إتفاق أراء الفئات الثلاثة حول هذين المحورين .

الفصل الخامس

أولاً : مناقشة النتائج .

ثانياً : خلاصة الدراسة .

ثالثاً : التوصيات .

رابعاً : المراجع .

مناقشة نتائج الدراسة :

من خلال مناقشة النتائج يمكن الاجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي :

التساؤل الأول :

ما قنوات الاتصال الرسمية المتاح استخدامها لدى الادارة المدرسيه ؟

أسفرت نتائج الدراسة حول وسائل الاتصالات الرسمية التي تستخدمها إدارة المدرسة في اتصالها بالإدارة التعليمية ، كانت أعلى نسبة إجابة لأفراد العينه ترى أن المخاطبات البريديه المحرره أنها تتحقق بدرجة «دائماً» وذلك بنسبة ٧٠,٧ ٪ من مجموع أفراد العينة ويلي ذلك استخدام المقابلة الشخصية مع مسؤولات التوجيه التربوي ، ثم الاتصال الهاتفي ، ثم الاجتماع الدوري مع مسؤولات التوجيه التربوي بإنه يتحقق بدرجة « أحياناً » وذلك بنسب ٣٦,١٪ ، ٣٣,١٪ ، ٢٥,٠٪ من مجموع أفراد العينة على التوالي .

أما فيما يختص بوسائل الاتصالات الرسمية المستخدمة بين الإدارة المدرسيه بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة ، فقد كانت أعلى نسبة إجابة من العينه ترى أن المقابلة الشخصية مع المعلمات عندما تدعو الحاجة ، ثم الاجتماع الدوري العام بالمعلمات ، على أنه يتحقق بدرجة «دائماً» ، وذلك بنسبة ٦٠,٣٪ ، ٥٠,١٪ على التوالي . ثم تلي ذلك المخاطبات البريديه ،

والاتصال الهاتفي على أنه « لا يحدث مطلقاً » وذلك بنسب ٧١,٧٪ ، ٥٨,٠٪ من مجموع أفراد العينة على التوالي .

أما فيما يتعلق بوسائل الاتصال المستخدمة من قبل إدارة المدرسه بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحليه ، فقد كانت أعلى نسبه إجابة من العينه ترى أن المقابلة الشخصية مع الامهات عندما تدعو الحاجه ، ثم الاجتماع الدوري العام مع الامهات ، ثم الاتصال الهاتفي انه يتحقق بدرجة « دائماً » وذلك بنسب ٥٥,٦٪ ، ٣٩,٣٪ ، ٣٨,٧٪ من مجموع أفراد العينة على التوالي ، في المقابل جاء استخدام المخاطبات البريدية المحررة انه « لا يحدث اطلاقاً » وذلك بنسبة ٥٣,٦٪ من أفراد العينه .

ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية لم تحاول ادخال وسائل الاتصال الحديثه التي يجب أن تواكب العصر التكنولوجي السريع في عملية الاتصال وأن وسائل الاتصال لم تتطور بتطور وسائل الاتصال ، وتطور وظائف الإدارة ، وهذا الرأي تؤيده ايضاً دراسة أبو راشد ، حيث أوردت أن من ضمن المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية ، أنها لا تواكب تطور وظائف الإدارة وان مديرة المدرسة تقضي معظم وقتها في الرد على المكاتبات البريديه المحرره أو المكالمات التلفونية ، الامر الذي يأخذ منها وقتاً طويلاً كان الاجدر أن يخصص للمهام التربوية الأخرى داخل المدرسة (أبو راشد، ١٤٠٨هـ).

التساؤل الثاني :

ما قنوات الاتصال المفضل استخدامها في الإدارة المدرسيه من واقع العمل المدرسي ؟

أسفرت نتائج الدراسة عن تقارب يكاد يصل إلى الاتفاق بين آراء مسؤلي التعليم وقيادات الإدارة المدرسيه حول وسائل الاتصال المفضل استخدامها من قبل الإدارة المدرسيه بالادارة التعليمية التابعة لها المدرسة ، وكانت أعلى نسبة اجابة من عينة الدراسة تؤيد المخاطبات البريدية المحررة وانها مفضلة بدرجة « دائماً » وقد بلغت نسبة الآراء ٦١،٣٪ من مجموع أفراد العينة ثم تلي ذلك الاجتماع الدوري العام مع مسؤلات التوجيه التربوي، المقابله الشخصية عندما تدعو الحاجة ، الاتصال الهاتفي ، على انها غير مفضلة حيث أن أفراد العينة ترى أن ذلك « لا يحدث اطلاقاً » وذلك بنسب آراء ٥١،٩٪ ، ٣٥،٧٪ ، ٣٢،٧٪ على التوالي .

ويمكن التعليق على ذلك بان المكاتبات البريديه بين الإدارة المدرسيه والإدارة التعليمية هي المتوفرة عموماً لدى جميع الإدارات المدرسيه وأن المكاتبات البريديه يمكن التعقيب عليها في أي وقت نظراً لأنها تحمل رقماً وتاريخاً بالاضافة إلى أنه ليس هناك تطلعات لمواكبة العصر التكنولوجي لعملية الاتصال من قبل القيادات المدرسية ومسؤلي الإدارة التعليمية وقد يكون الأمر راجعاً إلى التعود على إستخدام هذه الوسيلة التقليدية في الإتصال بجانب أنه ليست هناك رغبة لإستخدام وسائل الاتصال الحديثة .

إضافة إلى ذلك جاء الاتصال الهاتفي في المرتبه الثانيه ، وبلغت نسبة التفضيل لاستخدام الهاتف ٣٠,٨٪ بدرجة دائماً ، ويمكن إرجاع سبب التفضيل هذه في أن استخدام الهاتف يعتبر هو الوسيلة السريعة والمتوفره للتعقيب على المعاملات المدرسية وهذا ما أوضحته العباره رقم (١٤) بالاستبيان والتي تنص على أن مديرة المدرسة تتابع رسائلها المحرره إلى الإدارة التعليمية غالباً بالاتصال الهاتفي .

كما يمكن الاشارة أن عدم تفضيل مسؤولي الإدارة التعليمية للأتصال الهاتفي قد يرجع إلى أن عدد القيادات المدرسيه بالمدارس يفوق بكثير ، ولا يتناسب مع عدد المسؤولين بالإدارة التعليمية ، وبناءاً على ذلك تكون الاتصالات الورادة من الإدارت المدرسية كثيرة جداً ويأخذ ذلك وقتاً كبيراً من المسؤول للرد على هذه المكالمات الواردة إليه من الإدارة المدرسيه مما يعيقه عن آداء مهامه الأخرى .

وتشير أيضاً النسبة المؤية لمجموع أفراد العينة إلى أن نسبة ٥١,٩٪ لا يفضلون الاجتماع الدوري مع مسؤولات التوجيه التربوي ويمكن التعليق على ذلك بالقول أن هذه النسبة العاليه لا تفضل ذلك من خلال الواقع الفعلي لما تسفر عنه الاجتماعات ، وقد تكون سلبيات هذه الاجتماعات تفوق الايجابيات من حيث الوقت الذي تأخذه دون جدوى أو قد تكون صلاحيات المسؤوله بالتوجيه التربوي محدودة ولا يمكنها بالتالي أن تعطي ما يفيد في عملية اتخاذ القرار خلال هذه الإجتماعات .

التساؤل الثالث :

ما مدى كفاية قنوات الاتصال الرسمي بين الإدارة المدرسيه والجهات المعنيه، ممثله في الإدارة التعليمية ، المعلمات ، أولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية ؟

أسفرت نتائج الدراسة حول كفاية قنوات الاتصال بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية ، بإن أعلى نسبة إجابة تؤكد على أن المخاطبات البريديه المحرره هي الوسيلة الأكثر استخداماً وبلغت النسبة المئويه لمجموع افراد العينه في ان هذه الوسيلة تتحقق بدرجة «دائماً» بنسبة ٧٠،٧٪ ثم يلي ذلك الاتصال الهاتفي بإنه يتحقق بدرجة « دائماً - غالباً » بنسبة ٤٣،٦٪ من مجموع أفراد العينة ، وأن النسبة الكبرى التي ترى أن المخاطبات البريديه هي الأكثر شيوعاً ذلك نظراً لسهولة ووضوح المكاتبات حيث بلغت نسبة الآراء ٦٨،٨٪ التي ترى ذلك ، ثم وصول الرسائل من الإدارة المدرسيه إلى الإدارة التعليمية في الوقت المناسب حيث بلغت نسبة الآراء ٧٦،٣٪ من مجموع أفراد العينة التي ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً - غالباً » ، أيضاً فان أطراف الإتصال تراعى في المكاتبات البريدية التسلسل الوظيفي فلا تتخطى المسئول المباشر وأن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » بنسبة ٧٢،٩٪ من مجموع أفراد العينة . كذلك فان المكاتبات البريدية لا تخطئ التوجه إلى المسئول المختص حيث تـرى نسبة ٦٧،٣٪ من مجموع أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة «دائماً» .

ويمكن القول أن الاقتصار على وسيلة المكاتبات ، ووسيلة الاتصال الهاتفي على الرغم من كافاءتهما كما يرى المستفتون أمر غير كاف ، نظراً للمهام التربوية الكبيرة التي تقوم بها المدرسة وعلى ذلك يجب تشجيع الأطراف المعنيه على إدخال وسائل اتصال حديثه وسريعة لنقل المعلومات والتعليمات والقرارات التربوية من وإلى الإدارة المدرسيه والإدارة التعليمية .

فيما يختص بكفاية قنوات الاتصال بين الإدارة المدرسية والمعلمات والعاملات داخل المدرسة ، فقد كانت أعلى نسبة إجابة في العينة ترى أن المقابلة الشخصية مع المعلمات عندما تدعو الحاجة ، تتحقق بدرجة « دائماً - غالباً » وذلك بنسبة ٧٢,٢٪ من مجموع أفراد العينة ، ثم الاجتماع الدوري العام وأنه يتحقق ايضاً بدرجة « دائماً - غالباً » بنسبة ٦٢,٦٪ من مجموع افراد العينة ، ويبدوا أن هاتين الوسيلتين تغنيان عن وسائل الاتصال الأخرى نظراً لتواجد المعلمات داخل المدرسة ولحرص مديرة المدرسة على اتصالها بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة ، إذ ترى نسبة وتبلغ ٧١,٤٪ من مجموع أفراد العينة ان ذلك يتحقق بدرجة « دائماً »، وأيضاً فان المعلمات والعاملات لا يتحرجن من طلب لقاء المديرة لمناقشة أمور تعنيهن حيث رأت نسبة تبلغ ٦٣,٠٪ أن ذلك يتحقق بدرجة «دائماً»، كذلك تعطي المديرة آذاناً صاغية واهتماماً شخصياً في الاستماع إلى المعلمات والعاملات بالمدرسة خلال اتصالهن بها ، وبلغت نسبة ٦٩,٤٪ من مجموع أفراد العينة ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » ، كما تشير اتجاهات

الآراء أن مخاطبات إدارة المدرسة إلى المعلمات واضحة ، وأن رسائلها إلى المعلمات تصل في الوقت المناسب وبلغت النسب ٨٥،٨٪ ، ٦١،٣٪ من مجموع أفراد العينة . بالاضافة إلى ذلك فان المديرة تحيط المعلمات والعاملات علماً بما يصل إليها من تعليمات وتوجيهات تخص العمل المدرسي ، وبلغت النسبة ٨٠،٥٪ من مجموع أفراد العينة ترى أن ذلك يتحقق بدرجة «دائماً»، وأن مديرة المدرسة تحرص على حل مشكلات المعلمات وغيرهن من العاملات داخل المدرسة وتتفادي تصعيدها إلى الإدارة التعليمية ، وبلغت نسبة ٦٠،٩٪ من مجموع أفراد العينة ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » . ويمكن القول أن قنوات الاتصال الداخلية للإدارة المدرسيه تقوم على وجه مقبول في عملية الاتصال بين الإدارة المدرسية والمعلمات .

فيما يتعلق بكفاية قنوات الاتصال بين الإدارة المدرسيه وأولياء الأمور ومؤسسات البيئه المحليه ، تشير النتائج المستخلصه من الجداول السابقة إلى أن اتصال الإدارة المدرسية بأولياء الأمور تستخدم فيه قنوات اتصال متعددة من مقابلة شخصيه مع الأمهات ، واجتماع دوري ، واتصال هاتفي وبلغت النسب ٧٤،٧٪ ، ٥٤،٦٪ ، ٥٣،٨٪ من مجموع أفراد العينة على التوالي ، في أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً - غالباً » ، وتشير أيضاً النتائج المستخلصة من الجداول السابقة إلى استمرارية اتصال إدارة المدرسة باولياء الامور طوال العام وبلغت النسبة ٥١،٧٪ من مجموع أفراد العينة التي ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » ، وأن عملية الاتصال من الإدارة المدرسية

لأولياء الأمور تتم في الوقت المناسب وترى نسبة ٥٦،٤٪ من مجموع أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » . وأن رسائل الإدارة المدرسيه إلى أولياء الأمور واضحة ، وتراعي المستوى التعليمي والثقافي وبلغت نسب ذلك ٧٩،٥٪ ، ٥١،٧٪ من مجموع أفراد العينة التي ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » ، بالاضافة إلى أن إدارة المدرسة تتابع حالات تغيب الطالبات بالاتصال باولياء أمورهن ، وتهتم بالرد على الرسائل التي تصل إليها من أولياء الأمور بنسبة تبلغ ٧٨،٨٪، ٦٣،٤٪ على التوالي من مجموع أفراد العينة التي ترى أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً » . وعلى ذلك يمكن القول أن القنوات المتاحة والمستخدمة بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور تقوم بالمهام التربوية لخدمة الطرفين .

أما فيما يتعلق بكفاية قنوات الاتصال بين الإدارة المدرسية ومؤسسات البيئة المحلية فتشير النتائج المستخلصة من الجداول السابقة أن قنوات الاتصال المستخدمة غير كافية ولا تقوم بالدور التربوي المناط بها إذ أن إدارة المدرسه لا تتابع بإهتمام ملاحظات الرأي العام وما يثار في الصحافة وغيرها حول المدرسه وبلغت النسبة ٤٥،٧٪ من مجموع افراد العينة ، وترى أن هذه المتابعة تحدث نادراً ولا تحدث مطلقاً . كذلك فيما يتعلق بالعبارة التي تنص على : « تهتم إدارة المدرسة بإقامة قنوات اتصال بينها وبين المؤسسات البيئيه المحليه لتبادل المعلومات والرسائل » تشير النتائج إلى أن ذلك يحدث «أحياناً، نادراً ، ولا يحدث مطلقاً» وبلغت النسبة ٧٢،٦٪ من مجموع أفرد

العينة . وأيضاً تشير النتائج المستخلصة نحو العبارة التي تنص على « تطلب إدارة المدرسة مساهمة المؤسسات النسائية في البيئة المحليه بالمشاركة في الانشطة التعليمية والثقافية التي تقوم بها المدرسة » ، أن نسبة ٧٥،٤٪ من مجموع أفراد العينة ترى أن ذلك « يحدث أحياناً ونادراً ولا يحدث مطلقاً » ويمكن القول من خلال النتائج السابقة إلى أن قنوات الاتصال المستخدمة بين الإدارة المدرسيه والبيئة المحليه غير كافية ولا تقوم بالدور التربوي المنشود ، وربما يرجع ذلك إلى عدم وجود علاقة وطيدة بين الإدارة المدرسية والبيئه المحليه أو إلى سوء استخدام القنوات المتاحه بين الطرفين وأن القنوات المتاحة أمام المدرسه يلزمها مهاره في عملية الاستخدام بالجهات الأخرى الأمر الذي يؤكده مرسي بقوله أن (الإدارة المدرسية الجيده تتميز بوجود نظام اتصال فعال ، سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة ، وبينها وبين المجتمع المحلي ، أو بينها وبين السلطات التعليمية الأعلى ، فنجاح إدارة المدرسة يعتمد إلى درجة كبيرة على وجود قنوات جيدة ومقترحة للاتصال ، تستطيع من خلالها التحرك السريع والوفاء بما يستلزمه العمل من توصيل المعلومات أو الحصول عليها » (مرسي ، ١٩٨٢ ، ص ٢٠٠) .

التساؤل الرابع :

ما إيجابيات الدور الذي يلعبه الاتصال الرسمي الناجح للإدارة المدرسية في عملية اتخاذ القرار المدرسي السليم ؟

أسفرت نتائج الدراسة المستخلصة إلى أن أكبر نسبة إجابة تشير إلى أن الإدارة التعليمية تشجع مديرات المدارس على اتخاذ القرارات اليومية البسيطة أو العاجلة دون الرجوع إليها وذلك بنسبة ٤٣,٩٪ من مجموع أفراد العينة يرون أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً » ، كذلك تشجع الإدارة التعليمية استقلالية الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشئونها الداخلية حيث تشير الاستجابات نحو العباره التي تنص على : «تحرص إدارة المدرسه على أخذ موافقة مسبقه من الإدارة التعليمية قبل إصدار القرارات المتعلقة بشؤنها الداخلية » ترى نسبة قليلة وتبلغ ٢٦,٨٪ من مجموع أفراد العينة أن ذلك « لا يحدث مطلقاً » ، كذلك تشرك الإدارة التعليمية الإدارة المدرسية في الرأي عند إتخاذ القرارات التي تخص المدرسة ، حيث تشير الاستجابات نحو العبارة التي تنص على « تأخذ الإدارة التعليمية رأي مديرة المدرسة في القرارات التي تخص مدرستها قبل إصدار القرار » ، ترى نسبة وتبلغ ٣٥,٣٪ من مجموع أفراد العينة أن ذلك يحدث بدرجة «دائماً – غالباً» ، فيما يتعلق برفع الإدارة المدرسية لآراء ووجهات نظر المعلمات والعاملات بالمدرسة إلى المستويات الإدارية الأعلى ، تشير الاستجابات نحو العبارة التي تنص على « تحرص الإدارة المدرسيه على رفع اراء ووجهات نظر المعلمات بالمدرسة إلى المستويات الإدارية الأعلى للمساهمة في عملية صنع

القرارات الهامه التي تتناول السياسة التعليمية » ، ترى نسبة وتبلغ ٤٦،١٪، من مجموع أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة « دائماً - غالباً » ، والعبارة التي تنص على «تحرص الإدارة المدرسية على معرفة آراء ووجهات نظر المعلمات قبل اصدار القرارات اليومية التي تتعلق بسير العمل المدرسي » ترى نسبة وتبلغ ٥٤،٢٪ من مجموع أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة «دائماً - غالباً» .

وعلى ذلك يمكن القول أن من إيجابيات الإدارة المدرسية في عملية الاتصال هي اشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار ، وأن حرص الإدارة المدرسية على أخذ رأي المعلمات قبل إتخاذ القرار المدرسي يساهم في صنع القرار التربوي السليم الناتج عن الواقع الفعلي للعملية التربوية وأن مشاركة الاعضاء في صنع القرار يعبر عن تماسك التنظيم الإداري المدرسي وسيادة العلاقات الانسانية واحترام الافراد وتقدير مواهبهم واشتراكهم في المسئولية وهذا فيه دلالة واضحة على كفاءة شخصية القيادة المدرسية من حيث الافادة من قرارات المرؤوسين في عملية صنع القرارات المدرسية .

وبشكل عام فان وجود اتصال مباشر بين الرئيس والمرؤوسين على المستويات التعليمية المختلفة تعني أن هناك تبادل للافكار والآراء والمعلومات في كافة المستويات التنظيمية الأمر الذي يساعد على إتخاذ القرار السليم اذ أن التغذية الرجعية لها أثرها في إتخاذ القرار ، ثم جاءت الاستجابات نحو العبارة التي تنص على : « تحرص المديره على وجود قناة اتصال تمدها بتغذية رجعية من المعلومات حول تأثير ما تتخذه من قرار داخل المدرسه » ترى نسبة وتبلغ

٣٩،٦٪ من مجموع أفراد العينة أن ذلك يحدث بدرجة «دائماً- غالباً» . بالاضافة إلى ذلك فان الاستجابات نحو العبارة التي تنص على : «المعلومات التي تحصل عليها المديرة من التغذية الرجعية تسهم في تعديل القرارات المدرسيه التي تواجه مصاعب في التنفيذ » إذ ترى نسبة وتبلغ ٣٧،١٪ من مجموع أفراد العينة إلى أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً» ، وعلى ذلك يمكن القول أن الإدارة المدرسية تستفيد من التغذية الرجعية بالمعلومات التي تفيد في عملية اتخاذ القرار ، المدرسي ، وأن ذلك يساعد على اتخاذ القرار المدرسي ويساهم في إيجاد الحل المناسب للمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية .

فيما يتعلق بمشاركة الأمهات في صناعة القرارات المدرسية العبارة التي تنص على : « تحرص إدارة المدرسة على مشاركة الأمهات في صنع القرارات التي تتخذ في مجالس الأمهات » ترى نسبة وتبلغ ٤٤،٦٪ من مجموع أفراد العينه أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » ، ويمكن القول أن حرص الإدارة المدرسية على إشراك الأمهات في عملية إتخاذ القرارات التي تتخذ في مجالس الأمهات له دور فعال في عملية تنفيذ القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة المدرسيه والأسرة ، وايضاً يمكن القول أن ذلك نتيجة كفاءة الاتصال واستخدام القنوات الأكثر فاعلية بين المدرسة والأسرة .

التساؤل الخامس :

ما معوقات الاتصال الرسمي التي قد تعوق الادارة المدرسيه عن اتخاذ القرار المدرسي في الوقت المناسب ؟

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود بعض العوامل التي قد تكون سبباً فعالاً في تأخر أتخاذ القرار المدرسي في الوقت المناسب إذ تشير النسبة المئوية لإستجابات مجموع افراد العينة والتي تبلغ ٤٧,٧٪ إلى أنه لا تنيب المديره الوكيلة أو احدى المعلمات من ذوات الخبرة بالاتصال بالإدارة التعليمية، وهذا ما نصت عليه العبارة رقم (٣) ، ويمكن القول أن إقتصار الاتصال على مديرة المدرسة فقط قد يكون عائقاً في تأخر اتخاذ قرار مهم وسريع . والإدارة المدرسيه التي يقوم فيها تنظيم العمل بشكل منظم لابد أن يكون فيها أيضاً تفويض للسلطة في حالة غياب أو انشغال المديره ويؤكد ما سبق (شيحا) بقوله « أن من مزايا تفويض السلطة الاقتصاد في الوقت بالنسبة للرؤساء الأمر الذي يساعدهم على التفرغ لأهم الأمور ، وأيضاً تكون هناك مرونه في الأعمال الاداريه ، ويعتبر التفويض أفضل لإنجاز الاعمال بسرعة وبكفاية » (شيحا ، ١٩ ص ١٦١)، وحول سرعة وصول وسائل الإدارة التعليمية إلى المدرسة ، تشير الإستجابات نحو العباره رقم (١٠) والتي تنص على : «رسائل إدارة التعليم إلى المدرسه تصل في الوقت المناسب » ، ترى نسبة وتبلغ ٥٩,٧٪ من مجموع أفراد العينة ان ذلك يحدث « احياناً ، نادراً ، لا يحدث اطلاقاً»، فيما يدل على أن هناك تأخر في وصول الرسائل من الإدارة

التعليمية إلى الإدارة المدرسيه في الوقت المناسب مما قد يكون عائقاً في اتخاذ القرار المدرسي والذي قد يتوقف على معلومات معينه واردة من الإدارة التعليمية ويترتب بالتالي عليه تأخر اتخاذ القرار المدرسي في الوقت المناسب . وفيما يتعلق بالاستجابة نحو العبارة رقم (١٧) والتي تنص على : « يصر المسئولين بالادارة التعليمية على ان ياخذ الاتصال الرسمي من جانب الإدارة المدرسيه الصورة الكتابيه المحررة » ، بلغت النسبه التي ترى أن ذلك يحدث بدرجة «دائما» ٦٠,٩٪ من مجموع أفراد العينه .

ويمكن القول أن هناك بعض القرارات المدرسية التي لا تحتمل التأخير ووصول الرد أو المعلومات عن طريق الرسائل المحرره وقد يستغرق ذلك مدة طويلة ، وهنا لابد من إستخدام البدائل المتاحة والعاجله مثل الاتصال الهاتفي أو الاتصال غير الرسمي لاتخاذ قرار مدرسي سريع . فيما يتعلق بالإستجابة نحو العبارة التي تنص على : «تتحرج مديرة المدرسه من كثرة إتصالها بالمسئولين بالإدارة التعليمية» ، فقد كانت النسبة التي ترى أن ذلك يحدث دائماً - غالباً - أحياناً » ٦٠,٩٪ من مجموع أفراد العينه ، وقد يرجع سبب هذا الحرج إلى اختلاف الجنس بين قيادات الإدارة المدرسيه من الاناث ومسؤولي الإدارة التعليمية . من جانب آخر فأن أن بعض المديرات يحاولن بقدر الامكان عدم التحدث مع فئة المسئولين (الرجال) ويفضلن أن تشغل هذه المواقع الوظيفية الرئاسية مسؤولات من الاناث وتجدر الاشارة هنا إلى أن وجود إدارة نسائية وسطى بين المدرسة من ناحية والإدارة التعليمية من ناحية

أخرى ضروري جداً لأن المرأه أقرب وأفضل تفهماً لمشكلات المرأه وتستطيع بالاتصال المباشر الوقوف على حقيقة المشكلات فعلياً .

تؤيد هذا الرأي الباحثه رويده أبو راشد إذا اقترحت في دراستها إنشاء إدارة نسائيه وسطى في إدارة تعليم البنات حيث تساعد هذه الإدارة قيادات الإدارة المدرسيه على اتخاذ قراراتها التعليمية في الوقت المناسب نظراً لسهولة عملية الاتصال بين الإدارة المدرسيه وهذه الإدارة التعليمية النسائية المقترحة ، والذي يساعد بدوره مديرة المدرسة للتفرغ للمهام التربوية الأخرى، إذ أننا بوضعنا الحالي نرى أن مديرة المدرسة تقضي معظم وقتها في الرد أو الكتابة للخطابات الرسميه إلى الإدارة التعليمية الأمر الذي يشغلها عن القيام بالمهام التربوية الأخرى ، وفيما يتعلق بالاستجابة نحو العبارة التي تنص على : «تحرص إدارة المدرسه على أخذ موافقة مسبقه من الإدارة التعليمية قبل إصدار القرارات المتعلقة بشؤونها الداخلية» ترى نسبة وتبلغ ٥٠,٣٪ من مجموع أفراد العينة ان ذلك يحدث « دائماً - غالباً » ، ويعني ذلك أن حرص الإدارة المدرسية على أخذ موافقة مسبقة من الإدارة التعليمية يكون احدى العوائق التي تؤدي إلى تأخر القرار المدرسي لانتظار رد الإدارة التعليمية بالسلب أو الإيجاب ، قد يكون هذا القرار مهم وعاجل لا يحتمل التأجيل ونظراً لطول خط السلطة بين الإدارة المدرسيه والمسؤولين بالإدارة التعليمية ويترتب على هذا القرار الانتظار لحين صدور الموافقة من الإدارة التعليمية وبالتالي يترتب على ذلك نتائج سلبيه يمكن تفاديها بتخطي عقبة الإلتزام

بالحصول على الموافقة المسبقة لاتخاذ القرار من الإدارة التعليمية .

وفيمـــا يتعلــق بالاستجابة نحو التي تنص على : « تتباطئ جهات الاختصاص في الإدارة التعليمية بامداد الإدارة المدرسيه بالمعلومات اللازمة لصنع القرار المدرسي في الوقت المناسب » ، ترى نسبة وتبلغ ٧٠,٧٪ من مجموع أفراد العينة أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً- أحياناً » مما يعني أنها تمثل احد العقبات الهامة في هذا المجال وتباطؤ الإدارة التعليمية بامداد الإدارة المدرسيه بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب يعتبر عائق ويمثل مشكلة للإدارة المدرسيه حيث نجد أن العديد من القرارات المدرسيه يتوقف إتخاذها بنجاح على جمع معلومات معينه حول المشكلة ولا يمكن الحصول على هذه المعلومات الا عن طريق الإدارة التعليمية وتباطؤ الإدارة التعليمية في توفير هذه المعلومات بالسرعة المطلوبة يترتب عليه مشاكل ينبغي النظر فيها لإصلاحها وتطويرها عن طريق توفر قنوات اتصال سريعة تواكب التطور الإداري في تنظيم وتوفر المعلومات المطلوبة في اسرع وقت ممكن لاتخاذ قرار لا يحتمل التأجيل أو التأخير . فيما يتعلق بالاستجابة نحو العبارة والتي تنص على : «القرارات التي تصدر من الإدارة التعليمية بالمنطقة خاصة بشؤون المدرسة ينقصها المعلومات الدقيقة عن الواقع الداخلي للمدرسة » ، ترى نسبة وتبلغ ٦٩,٧٪ من مجموع أفراد العينة ان ذلك يحدث بدرجة « دائماً ، غالباً ، أحياناً » ونقص هذه المعلومات هو نتيجه قصور في عملية الاتصال لتوفير المعلومات وجمعها حول واقع المدارس وذلك لخدمة عملية اتخاذ القرار

الذي يعتمد على الدور الفعال لقنوات الاتصال ، ولادارة المعلومات في الادارة التعليمية لتعليم البنات والذي تقوم على أساسه عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمدارس ، ومما لا شك فيه أن الحصول على المعلومات المطلوبة حول واقع العمل بالمدارس يمثل أهم وأدق المهام ، وأن نجاح الحصول على هذه المعلومات يتم عن طريق الاتصال الفعال أي أن عملية الاتصال وإدارة المعلومات بالإدارة التعليمية يجب أن تكون في خدمة عملية اتخاذ القرارات (عساف ١٩٨٣ ص١١٠) ، ومن المؤكد أن سلامة القرارات ورشدها يرتبط ارتباطاق وثيقاً بمدى دقة وسلامة نظام الاتصالات وقنواتها والتي تحمل البيانات والمعلومات لمصادر اتخاذ القرار .

التساؤل السادس :

هل تختلف وجهات نظر قيادات العمل في الإدارة المدرسيه وعضوات هيئة التدريس ، والمسئولين في الإدارة التعليمية في مكة وجده حول قنوات الاتصال الرسميه المتاح استخدامها لدى الإدارة المدرسيه في عملية اتخاذ القرار التربوي السليم ؟

أسفرت نتائج الدراسة حول وسائل الاتصال الرسمية التي تستخدمها إدارة المدرسه في اتصالها بالإدارة التعليمية . على تقارب وجهات نظر الفئات الثلاث المستفتين . كانت أعلى نسبة إجابة في العينة ترى أن المخاطبات البريديه المحررة تتحقق بدرجة « دائماً - غالباً» وذلك بنسبة ٩١،٤٪ لقيادات الإدارة المدرسيه وبنسبة ٨٨،٦٪ لمسؤولي الإدارة التعليمية، ويلي ذلك

استخدام الاتصال الهاتفي وبلغت نسبة آراء قيادات الإدارة المدرسيه ٤٠،٦٪ ، ونسبة آراء مسؤولي الإدارة التعليمية تبلغ ٥٩،٦٪ بدرجة « دائماً - غالباً » ، ثم المقابلة الشخصية. مع مسؤلات التوجيه التربوي عندما تدعو الحاجة ، وبلغت نسبة آراء قيادات الإدارة المدرسيه ٢٧،٥٪ ، ونسبة آراء مسؤولي الإدارة التعليمية تبلغ ٣٨،٧٪ ترى أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » .

أما فيما يختص بوسائل الاتصال الرسميه المستخدمة لإدارة المدرسه بالمعلمات والعاملات داخل المدرسه ، فقد كانت أعلى نسبة إجابة لقيادات الإدارة المدرسيه ترى أن المقابلة الشخصية عندما تدعو الحاجة بين المعلمات والمديره تحدث بدرجة « دائماً - أحياناً » وذلك بنسبة ٧٩،٧٪ ، وبنسبة ٧٤،٤٪ من عينة المعلمات ترى أن ذلك يحدث أيضاً بدرجة « دائماً - غالباً» ، ثم يلي ذلك الاجتماع الدوري إذ بلغت نسبة آراء قيادات الإدارة المدرسية ٦٧،١٪ ونسبة آراء المعلمات ٦٨،١٪ في أن ذلك يحدث بدرجة «دائماً - غالباً » ثم الاتصال الهاتفي وبلغت نسبة آراء قيادات الإدارة المدرسيه ٥٦،٨٪ ، ونسبة آراء المعلمات ٥٨،٦٪ ترى أن ذلك لا يحدث مطلقاً، ويمكن القول أن آراء قيادات الإدارة المدرسيه وآراء المعلمات تتقارب وقد تصل إلى الاتفاق حول قنوات الاتصال الرسميه المتاحة بين الإدارة المدرسيه والمعلمات والعاملات بالمدرسه . ومن خلال مناقشة النتائج يمكن تفسير ذلك بان أعلى نسبة إتفاق كانت للاجتماع بين الإدارة المدرسيه والمعلمات إذ تعتبر الاجتماعات المدرسيه هي أحدى وسائل الاتصال المباشر بين الطرفين إذ يمكن من خلال هذه الاجتماعات الدوريه أو العامة أو الطارئة أن تناقش الموضوعات اليومية الجاريه ، أو الموضوعات المتعلقه بالقرارات التربوية الجديده ، أو

دراسة المشكلات المدرسية النظامية وكيف يمكن الوصول إلى الحلول المناسبة والتي يمكن تنفيذها بالامكانيات المتاحة سواء كانت هذه المشكلات تتعلق بالطالبات أو المعلمات أو الاختبارات أو سير العمل ، أو فيما يستجد خلال العام الدراسي من مشكلات مدرسيه طارئه ، ويضيف غباري أن الاجتماعات تهيئ الفرص لتكوين وتدعيم العلاقات الاجتماعية بين العضوات (غباري ، ١٩٩١، ص ١٢٢) ، مما يجعل المعلمات والعاملات يشعرن بأهميتهن وبمسؤولياتهن تجاه العملية التعليمية ، فيتمكن من الوصول إلى قرارات تربوية سليمه نابعة من الواقع التربوي للمدرسة .

أما فيما يتلعق بوسائل الاتصال المستخدمة من قبل إدارة المدرسة بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية ، فقد كانت أعلى نسبة إجابة للقيادات المدرسيه ترى أن المقابلة الشخصية بين الإدارة المدرسية والامهات تحدث بدرجة « دائماً - غالباً » بنسبة وتبلغ ٧٨،٨٪ ، ثم آراء المعلمات وتبلغ ٧٤،٤٪ ونسبة آراء مسؤولي التعليم تبلغ ٥٦،٩٪ بدرجة « دائماً - غالباً » ثم يلي ذلك الاتصال الهاتفي باولياء الامور وبلغت أعلى نسبة إجابة ٥٩،١٪ لمسؤولي الإدارة التعليمية ، وبنسبة ٥٨،٤٪ لآراء قيادات الإدارة المدرسية ، وبنسبة ٥٠،٥٪ لآراء المعلمات بأن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » . ثم جاءت المخاطبات البريديه في المرتبه الأخيره وترى فئات العينه أن ذلك « لا يحدث اطلاقاً » وبلغت نسبة آراء المعلمات ٥٦،٨٪ ، ونسبة آراء القيادات المدرسية ٥٠،٩٪ ونسبة آراء مسؤولي التعليم ٣٤،١٪ .

ويمكن أن نعلق على ذلك بالقول بأن المقابلة الشخصية بين الإدارة المدرسية والامهات عندما تدعو الحاجة هي أنسب وسيلة اتصال فعالة بين الطرفين وخاصة أن الأم تستطيع أن تجتمع بمعلمة كل مادة وتستوضح الأمور من كل مسؤولة بالمدرسة ، ثم الوسيلة التي أحتلت المرتبة الثانية هي الاتصال الهاتفي وهذا يمكن الإدارة المدرسية من الاستفسار عن غياب طالبه أو طلب حضور الأم إلى المدرسة وأنه وسيلة سريعة للاستجابة بين المدرسة والأسرة .

التساؤل السابع :

هل تختلف وجهات آراء قيادات العمل بالإدارة المدرسية وعضوات هيئة التدريس بإدارتي التعليم في مكة المكرمة وجده حول قنوات الاتصال الرسمية المفضل استخدامها لدى الإدارة المدرسية في عملية إتخاذ القرار السليم ؟

أسفرت نتائج الدراسة حول وسائل الاتصال المفضل استخدامها لكل من قيادات الإدارة المدرسيه والمعلمات بالإدارة المدرسيه إلى التقارب في وجهات النظر بين الفئتين إذ أحتلت المقابله الشخصية بين المديرة والمعلمات عندما تدعو الحاجة إلى ذلك المرتبه الأولى في التفضيل وبلغت نسبة آراء القيادات المدرسية ٦١٫٣٪ ، ونسبة آراء المعلمات ٥٤٫٧٪ في أن ذلك يفضل بدرجة «دائماً» . ثم يلي ذلك تفضيل الأجتماع الدوري العام بالمعلمات وبلغت نسبة آراء قيادات الإدارة المدرسيه ٤٦٫٨٪ ونسبة آراء المعلمات ٧٣٫٥٪ للمخاطبات البريديه ، وبنسبة ٦٢٫٥٪ للاتصال الهاتفي على التوالي .

ويمكن أن نعلق على ذلك بأن الاجتماعات الدورية والمقابلة الشخصية بين الإدارة المدرسية والمعلمات هل أفضل وسائل الاتصال بين الطرفين نظراً لوجود الفئتين في مكانٍ واحد وأيضاً لما لهذه الوسيلة من نتائج فعاله تدعمه أسس الإدارة العلمية من حيث أن من أنجح وسائل الاتصال أسلوب « المقابلة الشفهيه » بين المرسل والمستقبل لما يحمله هذا الأسلوب من تعبيرات مباشرة سواء بالسلب أو الايجاب والإستفادة من التغذيه الرجعيه الفوريه .

التساؤل الثامن :

هل تختلف آراء قيادات العمل بالإدارة المدرسية ، وعضوات هيئة التدريس، والمسؤولين بإدارة التعليم في مكة المكرمة وجده ، حول معوقات الاتصال الرسمي التي تعوق الإدارة المدرسية في عملية اتخاذ القرار التربوي السليم ؟

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة بين وجهات نظر آراء قيادات الإدارة المدرسية ومسؤولي التعليم في المحور الأول ، وبين وجهات نظر القيادات المدرسية والمعلمات في المحور الثاني ، وبين وجهات نظر قيادات الإدارة المدرسية والمعلمات ومسؤولي الإدارة التعليميـــة في المحور الرابع .

فيما يتعلق بالعبارة والتي تنص على « تنيب مديرة المدرسة الوكيلة أو احدى المعلمات من ذوات الخبرة الاتصال بالإدارة التعليمية في حالة غيابها أو إنشغالها » تشير النسب المئوية إلى وجود إختلاف في الآراء فقد بلغت نسبة آراء مسؤولي الإدارة التعليمية ٢٩,٦٪ ، في مقابل نسبة آراء قيادات الإدارة

المدرسية ٥١,٣٪ التي ترى أن ذلك يحدث « أحياناً- نادراً - لا يحدث مطلقاً » ، ويمكن القول أن رؤية نسبة كبيرة في قيادات الادارة المدرسية في عدم تفويض السلطة من مديرة المدرسة للوكيلة أو لاحدى المعلمات من ذوات الخبرة يكون عائقاً أمام المهام التربوية المطلوب إنجازها من الإدارة المدرسية ، وفيما يتعلق بالعبارة التي تنص على : « رسائل إدارة التعليم إلى المدرسة تصل في الوقت المناسب» تشير النسب المئوية إلى وجود اختلاف في وجهات النظر للعبارة السابقة إذ بلغت النسبة ٢٧,٣٪ لمسؤولي الإدارة التعليمية وذلك في مقابل نسبة ٤٦,٤٪ للقيادات المدرسية ترى أن ذلك يحدث « أحياناً » . وعدم وصول الرسائل من الإدارة التعليمية إلى الإدارة المدرسية في الوقت المناسب، من وجهة نظر فئة كبيرة من القيادات المدرسية يسبب عرقلة وتأخر بعض الأمور التربوية الهامه وبالتالي قد تؤثر على العملية التعليمية .

أيضاً تتضح الفروق بين الفئات المبحوثة فيما يتعلق بالاستجابة نحو العبارة والتي تنص على : « يصر المسؤولين بالإدارة التعليمية على أن يأخذ الاتصال الرسمي من جانب الإدارة المدرسية الصور الكتابية المحررة » إذ ترى نسبة وتبلغ ٤٣,٢٪ من مسؤولي التعليم ، في مقابل نسبة ٧٢,٥٪ من قيادات الإدارة المدرسية أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً » ويمكن القول إن إصرار الإدارة التعليمية من وجهة نظر أغلبية كبيرة من فئة القيادات المدرسية، على أن الاتصال الرسمي من جانب الإدارة المدرسية يأخذ الصوره الكتابيه المحرره يعتبر قيداً للإدارة المدرسية لا يمكن الخروج عنه وهناك بعض

الأمور التربوية العاجلة التي لا يمكن فيها انتظار صدور الرسالة من الإدارة المدرسية وبالتالي إنتظار الرد الكتابي من الإدارة التعليمية إذ أن ذلك يستغرق أياماً أو قد تصل اسابيع وقد يكون الامر لا يحتمل التأجيل لساعات وعليه فإن ذلك يعتبر عائقاً أمام الإدارة المدرسية في اتخاذ قرار تربوي سريع .

فيما يتعلق بالإستجابة نحو العبارة التي تنص على : « تتيح مديرة المدرسة للمعلمات لديها الاطلاع على تقارير الكفاية الخاصة بهن » تتقارب وجهات النظر حيث ترى نسبة وتبلغ ٤٠,٨٪ من قيادات الإدارة المدرسية ، ونسبة ٤٨,٤٪ من فئة المعلمات أن ذلك « لا يحدث إطلاقاً » وإطلاع المعلمات على تقارير الكفاية الخاص بهن له دور فعال على آداء المعلمة وذلك يتيح للمعلمة مناقشة نقاط الضعف والوصول إلى أفضل السبل لعلاج تلك النقاط ورفع مستوى الآداء في العمل التعليمي والتربوي ، وفيما يتعلق بالعبارة والتي تنص على : « التقارير الشهريه للطالبات هي وسيلة الاتصال الوحيده بين المدرسه والأسرة » ترى نسبة وتبلغ ٦٠,٣٪ من مسئولي الإدارة التعليميه ، ونسبة تبلغ ٤٦,٩٪ من قيادات الإدارة المدرسية ونسبة ٤٧,٥٪ من المعلمات ان ذلك يحدث بدرجة « دائماً وغالباً » أي أن نسبة آراء مسؤولي التعليم تختلف عن نسبة آراء قيادات الإدارة المدرسية والمعلمات المتقاربتان حول العبارة السابقة . وفيما يتعلق بالإستجابة نحو العبارة والتي تنص على :« تحرص إدارة المدرسة على أخذ موافقة مسبقة من الادارة التعليمية قبل إصدار القرارات المتعلقة بشؤونها الداخلية» ترى نسبة وتبلغ

٥٦،٨٪ من مسؤولي الإدارة التعليمية ، في مقابل بنسبة ٣٥،٦٪ فقط من قيادات الإدارة المدرسية وبنسبة ٥١،٢٪ من المعلمات أن ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » وتشير النسب إلى تفاوت آراء مسؤولي الإدارة التعليمية وقيادات الإدارة المدرسية حول العبارة السابقة . ويمكن القول أن الحرص على أخذ أخذ الموافقة المسبقة من الإدارة التعليمية ، من وجهة نظر أغلبية كبيرة من مسئولي الإدارة التعليمية ، يعتبر أحد عوائق اتخاذ القرار في الوقت المناسب لأن هناك قرارات لا تحتمل التأجيل وأخذ الموافقة يجعل القرار يتأخر عن الصدور أو التنفيذ وعليه قد تكون هناك نتائج سلبيه للعمليه التربوية بالإدارة المدرسية. وفيما يتعلق بالاستجابة نحو العبارة والتي تنص على :«تتباطئ جهات الاختصاص في الإدارة التعليمية بامداد الإدارة المدرسية بالمعلومات اللازمة لصنع القرار في الوقت المناسب » ، ترى نسبة وتبلغ ٢٢،٨٪ من مسؤولي الإدارة التعليمية ، وبنسبة ٢٦،١٪ من قيادات الإدارة المدرسيه ، وذلك في مقابل بنسبة ٣٤،٩٪ من فئة المعلمات أن ذلك يحدث بدرجة «دائماً - غالباً» . الأمر الذي يشير إلى إختلاف في وجهة نظر المعلمات من الفئتين الآخريين .

حول الإستجابة نحو العبارة والتي تنص على : « القرارات التي تصدر من الإدارة المدرسية ينقصها المعلومات الدقيقة اللازمة لصنع القرار الصحيح » ترى أقلية بنسبة وتبلغ ٢٩،٥٪ من مسؤولي الإدارة التعليمية ، ونسبة تبلغ ١٠،٨٪ من قيادات الإدارة المدرسيه ، ونسبة تبلغ ١٩،٣٪ من المعلمات ، أن

ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » مما يشير إلى وجهة نظر الفئات الثلاث باعتبارها مشكلة قليلة الأهمية في عملية اتخاذ القرار المدرسي ، ويمكن القول أن نقص هذه المعلومات قد يكون بسبب تباطؤ الإدارة التعليمية بإمداد الإدارة المدرسية في الوقت المناسب ، لذا نجد أن بعض قرارات الإدارة المدرسية ينقصها المعلومات الصحيحة لصنع القرار الصحيح وتشير الإستجابة نحو العبارة والتي تنص على : « القرارات التي تصدر من الإدارة التعليمية بالمنطقة خاصة بشؤون المدرسة ينقصها المعلومات الدقيقة عن الواقع الداخلي للمدرسة » ترى نسبة وتبلغ ٢٥،٠٪ من مسؤولي الإدارة التعليمية ، وبنسبة ٣٧،٤٪ من فئة القيادات المدرسية وبنسبة ٣٨،٧٪ من فئة المعلمات ، ان ذلك يحدث بدرجة « دائماً - غالباً » وتشير هذه الفئات إلى أن هناك إختلاف بين آراء مسؤولي الإدارة التعليمية وآراء كل من قيادات الإدارة المدرسية والمعلمات حيث أن هناك تقارب يكاد يصل إلى التطابق بين آراء قيادات الإدارة المدرسية والمعلمات حول العبارة السابقة . الأمر الذي يثير أهمية هذه المشاكل ووجودها من وجهة نظر كل من القيادات المدرسية وفئة المعلمات في الوقت الذي لا يشعر به بنفس الدرجة فئة مسئولي الإدارة التعليمية . ويمكن القول أنه نظراً لإختلاف الجنس بين مسؤولي الإدارة التعليمية وقيادات الإدارة المدرسية والمعلمات يكون عجز الإدارة التعليمية عن عدم تلمس الواقع المدرسي الذي يؤدي إلى أن القرارات الصادرة من الإدارة التعليمية الخاصة بشؤون المدرسة ينقصها المعلومات الدقيقة عن الواقع الفعلي لمدارس البنات .

التساؤل التاسع (٩)

هل تختلف آراء كل من مسئولي التعليم والقيادات المدرسية ، والمعلمات في مدينة مكة المكرمة ونظرائهم من العاملين والعاملات بمدينة جدة ، وذلك حول محاور الدراسة الأربع ، اتصالات الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية ، بالمعلمات ، باولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية ، ثم اتصالات الإدارة المدرسية وعملية اتخاذ القرار المدرسي ؟

أسفرت نتائج تطبيق اختبار (ت) عن وجود فروق داله بين وجهتي نظر فئتي العينة . فئة عينة مدينة مكة المكرمة وفئة عينة مدينة جدة ، وذلك في جميع محاور الدراسة الأربع الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة ، وبالعاملين داخل المدرسة من معلمات وعاملات ، وباولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحليه ، ثم أخيراً دور الاتصالات الرسميه للإدارة المدرسية بعملية إتخاذ القرار المدرسي . كذلك جاءت القيم الحسابيه لاستجابات فئة العينة بمدينة مكة المكرمة ، أقل من مثيلتها عند نظرائهم من فئة العينة بمدينة جدة ، وذلك في كل محور من المحاور الأربعة على حده ، مما يشير إلى أن هذه الفروق الدالة بين فئتي العينة كانت لصالح فئة عينة مدينة جدة .

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء القول أن مدينة جدة أكثر انفتاحاً وتأثراً بمتغيرات العصر التكنولوجية والاجتماعية ولإنها أيضاً أكثر احتكاكاً بالفئات الأخرى نظراً لإختلاف الجنسيات وكثرة وجودها في هذه المدينة ، مما اتاح لها ظروفاً أكثر مناسبة لقيام اتصالات رسمية نشطه ومنفتحه بالمقارنة

بمدينة مكة المكرمة ، ونجد أيضاً من خلال النتائج أن هذه الفروق هي في توافر وتنوع قنوات الاتصال ، أو فيما يتعلق بتوفير الخبرات البشرية اللازمة لمثل هذه الأنشطة أو المرونه في عملية اتخاذ القرارات المدرسيه . وقد أشارت القيم الحسابيه لاستجابات فئة مسئولي التعليم والقيادات المدرسية والمعلمات بمدينة جده ، جاءت أعلى من القيم الحسابية التي حصل عليها أقرانهم من فئة العينة بمدينة مكة المكرمة وذلك في جميع المحاور الأربع للدراسة ، مما يشير إلى أن الفروق الدالة بين آراء فئتي العينة كما أشرنا سابقاً لصالح عينة مدينة جدة .

التساؤل العاشر :

هل تختلف آراء كل من مسؤلي التعليم والقيادات المدرسية والمعلمات في مدينتي مكة المكرمة وجده ككل ، وذلك حول محاور الدراسة الأربع وأتصالات الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية ، بالمعلمات ، بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية ، تم اتصالات الإدارة المدرسية وعملية اتخاذ القرار المدرسي ؟

أسفرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين آراء الفئات الثلاث حول المحور (الثاني) والخاص بالاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة ، حيث بلغت قيمة (ف = ٢٤,٨٠٠) وهذا يعني إختلاف آراء كل فئة من الفئات حول هذا المحور ، حيث ترى القيادة المدرسية أن هذه الاتصالات تجري بشكل أكبر مما يراه كل من المعلمات ومسؤلي التعليم ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لآدائهم (القيادة المدرسية) = ٢,٨٦٦ وجاء في المرتبة الثانية المعلمات بمتوسط حسابي

قدره = ٢،٧٥٧ ، ثم مسؤلي التعليم في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره ٢،٤٣٣. وأيضاً توجد فروق داله إحصائياً عند مستوى ٠،٠٥ فأقل بين آراء الفئات الثلاث حول المحور (الثالث) الخاص بالاتصالات الرسمية للإدارة المدرسيــة للبنات بأوليـاء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية حيث بلغت قيمــة (ف = ١١،٥٢٦) وهذا يعني أختلاف آراء الفئات الثلاث حول هذه الاتصالات ، حيث ترى المعلمات أن هذه الاتصالات تجرى بشكل أكبر مما يراه كل من مسؤلي التعليم والقيادات المدرسية فقد بلغ المتوسط الحسابي لآرائهم ٢،٨٦١ ، يليهم في المرتبة الثانية القيادات المدرسية للبنات حيث بلغ المتوسط الحسابي لآرائهم ٢،٦٣٤ ، أخيراً جاء مسؤلي التعليم في المرتبة الثالثة فهم يرون أن إتصالات القيادات المدرسية للبنات بأولياء الأمور والبيئة المحلية يتم بشكل أقل مما تراه الفئات السابقتان ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لآرائهم ٢،٣٢٦ .

من جانب آخر ، تشير نتائج تحليل التباين إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء الفئات الثلاث حول كل من المحورين الأول والمتعلق بالاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات والإدارة التعليمية التابعة لها المدرسه ، والمحور الرابع والمتعلق بدور الإدارة المدرسية للبنات في عملية اتخاذ القرارات المدرسية ، مما يعني إتفاق آراء الفئات الثلاث حول هذين المحورين .

خلاصة النتائج

أجابت نتائج الدراسة عن تساؤلات الدراسة في المحاور الأربع الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات بالإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة ، الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة ، الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات بأولياء الأمور ومؤسسات البيئة المحلية ، دور الاتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات في عملية اتخاذ القرارات المدرسية .

المحور الأول : فقد أسفرت النتائج المستخلصة من الجداول إلى وجود فروق ذات دلالة لبعض فقرات الاستبيان بين فئات أفراد العينة حول هذه العبارات وبنسبة ٢٦٪ من عبارات المحور الأول .

وقد دلت النتائج للمحور الأول إلى أن :

١- الاتصال الهاتفي هو الوسيلة السائد استخدامها في عملية الاتصال بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية الموجودة بالرغم من أن وجود وسائل وقنوات تكنولوجيه حديثة وسريعة وسهله للاتصال موجودة بالمجتمع .

٢- أقتصار الاتصال بين الإدارة التعليمية والادارة المدرسية على الشكل الرسمي فقط .

٣- إصرار مسؤولي التعليم على أن يأخذ الاتصال الرسمي بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية الصوره الكتابية المحررة .

٤- عدم إعطاء الصلاحية لمديرة المدرسة من قبل الإدارة التعليمية للتصرف بالشؤون الداخلية للمدرسة .

٥- إقتصار عملية الاتصال على مديرة المدرسة فقط (عدم تفويض السلطة) بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية .

المحور الثاني :

أسفرت النتائج عن وجود فروق داله بين آراء فئات العينة بنسبة ٣٠٪ من عبارات المحور الثاني .

وقد دلت النتائج إلى أن :

- مديرة المدرسة لا تتيح للمعلمات لديها الاطلاع على تقارير الكفاية الخاصة بهم بالرغم من أن ذلك يعتبر احدى وسائل الاتصال بين مديرة المدرسة والمعلمات وايضاً يتيح للمعلمة أن تقف على مستواها وقد يكون حافزاً ايجابياً للبعض للتقدم في العملية التعليمية .

المحور الثالث :

أسفرت النتائج عن وجود فروق دالة بين آراء فئات العينة بنسبة ٤٨٪ من مجموع عبارات المحور الثالث وقد أسفرت النتائج لهذا المحور إلى أن :

١- أعتماد الغالبيه العظمى من ادارات المدارس على التقارير الشهرية للطالبات كوسيلة اتصال وحيده بين المدرسة والأسرة ، بالرغم من وجود قنوات أخرى كالاجتماعات ومجالس الامهات ويمكن أن يكون لها دور

فعال في حل مشكلات الطالبات .

٢- عدم الربط بوسائل أو قنوات اتصال بين المدرسة والمجتمع الخارجي .

٣- عدم اشتراك المدارس في النشاطات الثقافية والتعليمية خارج المدرسة (ماعدا قلة جداً من المدارس)

المحور الرابع :

أسفرت النتائج عن وجود فروق دالة بين آراء فئات العينة وبنسبة ٥٦،٢٥ من عبارات المحور وقد أسفرت النتائج المستخلصة إلى أن :

١- تعتمد بعض مديرات المدارس في عملية اتخاذ القرارات التربوية المدرسية على البديهه أكثر من اعتمادها على جمع المعلومات ودراسة المشكلة حول موضوع القرار المتخذ بالرغم من ضرورة استخدام الطريقة العلمية المثلى في اتخاذ القرارات الغير عاجله .

٢- تباطؤ الإدارة التعليمية في امداد الإدارة المدرسية بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب . مما يدل على وجود قصور في وسائل الاتصال الموجودة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية .

٣- القرارات التي تصدر من الإدارة التعليمية بخصوص الشؤون الداخلية للمدرسة ينقصها المعلومات اللازمة عن الواقع الداخلي للمدرسة وقد يدل ذلك أيضاً عن القصور الحاصل في قنوات الاتصال بين الإدارة المدرسة والإدارة التعليمية .

وترى الباحثة أن ما أشارت اليه نتائج الدراسة في إجابتها على تساؤلات الدراسة يدل إلى وجود قصور في وسائل الاتصال بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية وأن تأثيرها على أتخاذ القرارات المدرسية لها تأثير سلبي على اتخاذ القرارات التربوية المدرسية في الوقت المناسب . وأن هناك معوقات في عملية الاتصال بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية في الوقت المناسب بالرغم من وجود اتصال بينهما إلا أنه لا يتم في الوقت المناسب إلا نادراً . إذا أن استخدام وسائل الاتصال التقليدية وعدم ادخال وسائل الاتصال الحديثة له أثر فعال في سرعة ونقل وتوصيل المعلومات في الوقت المناسب .

توصيات الدراسة

توصيات خاصة بمسؤلي التعليم :

١- ضرورة إدخال وسائل الاتصال الحديثة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية والوقف على وسائل التقنية الحديثة وأحدث ما توصل إليه العلم في مجال الاتصالات (الفاكس) يعتبر أسرع وسيلة اتصال للأمور الهامة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية .

٢- عدم الاعتماد على وسيلة اتصال واحدة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية . (تنوع وسائل الاتصال) حسب أهمية الرسالة .

٣- تفويض السلطة وتوزيع المسئولية على عدد من موظفي القسم بالإدارة التعليمية نظراً لزيادة عدد المدارس ومحدودية عدد مسؤلي الأقسام بإدارة تعليم البنات .

٤- عدم الاعتماد على الاتصال الكتابي الرسمي فقط بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية .

٥- إعطاء الصلاحية من مسؤلي الإدارة التعليمية إلى مديرة المدرسة للتصرف بالشؤون الداخلية للمدرسة لاتخاذ القرارات التربوية المناسبة في الوقت المناسب .

٦- وجوب توفير المعلومات الضرورية من الإدارة التعليمية إلى الإدارة المدرسية بصفة مستمرة .

٧- المرونة في عملية الاتصال المتبادل بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية وأيضاً يجب أن يكونوا مسؤلوا التعليم أكثر مرونة في عملية القرارات المدرسية بحيث يمكن تفويض السلطة من الإدارة التعليمية إلى مديرة المدرسة فيما يخص مدرستها .

توصيات خاصة بالموجهات التربويات :

١- عمل الاجتماعات الدوريه بين الموجهات التربويات ومديرات المدارس في الوقت المناسب . مع الحرص على متابعة تطبيق نتائج الاجتماعات على أرض الواقع .

٢- حث مديرة المدرسة على أهمية الاتصالات غير الرسمية بينها وبين الموجهات التربويات والإداريات لتكامل العملية التعليمية .

٣- تفويض الصلاحيات من الموجهات الى مديرات المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية في الوقت المناسب .

٤- الزيارت المستمرة من الموجهات التربويات إلى المدارس حيث أن زيارة أو زيارتين خلال الفصل الدراسي ليست كافية لعملية الاتصال بين الادارة المدرسية ومكتب التوجيه التربوي .

توصيات خاصة بالقيادات المدرسية (مديرة المدرسة المساعدة المعلمات) :

١- محاولة مواكبة العصر التكنولوجي المعاصر لوسائل الاتصال والرغبة في إقتناء الوسائل الحديثة للاتصال في الادارة المدرسية .

٢- عدم الاعتماد على وسيلة واحدة للاتصال بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية .

٣- المحافظة على توفير البيانات والقرارات التربوية في الوقت المناسب وتقدير احتياجات الإدارة المدرسية . من معلومات لازمة لاتخاذ القرار التربوي في الوقت المناسب .

٤- ايجاد شبكة علاقات انسانية تربط بين مدير المدرسة والمعلمات عن طريق تشجيع الاتصال الرسمي وغير الرسمي .

٥- الاعتماد على الاتصال ذو الاتجاهين بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية ، وبين الإدارة المدرسية والمعلمات نظراً لفعاليته وتشجيعه للمعلومات المرتدة والاستفادة منها .

٦- حرص القيادات المدرسية على طلب دورات تدريبية لاستخدام وسائل الاتصال الحديثة في حالة رغبتها في تبني هذه الوسائل لتهئية استعداد العاملات عليها لحسن الاستفادة الفعالة منها .

٧- يجب أن تحرص القيادات المدرسية على حضور الندوات التي تدور حول وسائل وقنوات الاتصال ، اتخاذ القرارات والاستفادة التعليمية منها .

٨- على القيادات المدرسية ان تحرص على عمل الاجتماعات الدورية أو الأسبوعية مع المعلمات لإطلاعهن على القرارات الخاصة بالمدرسة وما يرد للمدرسة أيضاً من قرارات .

٩- ضرورة إطلاع المعلمات على تقارير الكفاية الخاصة بهن كاحدى وسائل الاتصال بين الإدارة المدرسية والمعلمات .

١٠- عدم الاعتماد على التقارير الشهرية للطالبات كوسيلة اتصال بين المدرسة وأولياء الأمور (الأمهات) .

١١- عمل الاجتماعات الشهرية بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور (الامهات) بصفة مستمرة اذ تعتبر الاجتماعات أحدى قنوات الاتصال المهمة والضرورية وخاصة في محاولة أخذ الاراء لاتخاذ قرار تربوي جيد.

١٢- الاهتمام بفتح قنوات اتصال بين الإدارة المدرسية ومؤسسات البيئة المحلية لتبادل المعلومات اذ تعتبر المدرسة جزء من البيئة المحلية .

١٣- أيضاً فتح قنوات اتصال بصفة مستمرة بين الإدارة المدرسية والمؤسسات النسائية والجمعيات بالمجتمع المحلي والاستفادة من التغذية الرجعية نظراً لاهميتها في العملية التربوية .

دراسات مستقبلية :

١- توصي الباحثة باجراء دراسة ميدانية عن مدى استخدام الاتصال الغير رسمي وأثره في إنجاح دور الإدارة المدرسية داخل المدرسة وخارجها .

٢- توصي الباحثة باجراء دراسة ميدانية عن مدى رغبة المديرات والمعلمات لاستخدام وسائل الاتصال الحديثة والجدوى من استخدامها بالمدارس خارج المدينة .

٣- توصي الباحثة بإن تقوم الجهات المختصة (معهد الإدارة العامة) بعمل دورات تدريبية لمديرات ووكيلات المدارس لعملية الاتصال واتخاذ القرار الجيد .

٤- توصي الباحثة بعمل دورات مكثفة لموظفي الإدارة التعليمية عن النظم الادارية الحديثة لمواكبة الحضارة التكنولوجية .

٥- توصي الباحثة باجراء دراسة مماثله لهذه الدراسة لمناطق اخرى مختلفة لإمكان تعميم النتائج .

٧- كما توصي الباحثة باجراء دراسة مماثلة في مدارس البنين لعمل مقارنة بين عملية الاتصال واتخاذ القرارات المدرسية بين مدارس البنات ومدارس البنين .

المراجـــــع

المراجع

المراجع العربية

أولاً : الكتب

١- بدر ، أحمد : أصول البحث العلمي ومناهجه ، الطبعة السادسة ، الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٨٢م .

٢- أبو سن ، أحمد أبراهيم : الإدارة في الإسلام ، القاهرة ، مكتبة وهبه، ١٩٧٧م .

٣- جوهر ، صلاح الدين : مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم ، القاهره مكتبة عين شمس ، ١٩٨٤م .

٤- حجازي ، مصطفى : الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارية بيروت ، دار الطباعة ، ١٩٨٢م .

٥- حسن ، عبد الباسط محمد ، أصول البحث الاجتماعي ، القاهره ، مكتبة وهبه ، ١٩٧٧م .

٦- حسني ، محمد محمود محمد ، حسن عبد المالك محمود : العلاقة بين اعتقاد ناظر المدرسة الثانوية وممارسته الفعلية لبعض مضامين مفاهيم الإدارة ، في مجال الإدارة المدرسية ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ١٩٨٦م .

٧- حسني ، محمد محمود محمد : صراع وغموض الدور الاشرافي للمدرس الأول وعلاقته بالرضا عن العمل ، الاداء الجامعي في كلية التربية الواقع الطموح ، كتاب المؤتمر السنوي الثامن ، جامعة المنصورة ، ١٩٩١م.

٨- الحقيل ، سليمان عبد الرحمن : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، عالم الكتب ، ١٤٠٦هـ .

٩- خطاب ، محمد عبد المنعم : عملية اتخاذ القرارات : الجوانب السلوكية والإدارية ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، د - ت .

١٠- خلف ، عمر محمد : أساسيات الإدارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية الكويت ؛ ذات السلاسل ، ١٩٨٦م .

١١- درويش ، عبد الكريم ، ليلى تكلا : أصول الإدارة العامة ، القاهرة : الأنجلو المصرية ، ١٩٧٧م .

١٢- رشيد ، أحمد : نظرية الإدارة العامة : السياسة العامة والإدارة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٧م .

١٣- سمعان ، وهيب ، محمد منير مرسي ، الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب القاهرة ، ١٩٧٥م .

١٤- السيد ، فؤاد البهي : علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري القاهرة : دار الفكر العربي ، الطبعة الثالثة ، ١٩٧٩م .

١٥- شنوده ، أميل فهمي : الاتصال التربوي ، القاهرة ؛ الأنجلو المصرية ١٩٧٦م .

١٦- شنوده ، أميل فهمي : القرار التربوي بين المركزية واللامركزية ، القاهرة : الأنجلو المصرية ١٩٨٠م .

١٧- شيحا ، ابراهيم عبد العزيز : الإدارة العامه ، القاهرة : دار النجاح د. ت .

١٨- الصباب ، أحمد : مبادئ الإدارة العامه ، الجزء الثاني ، جده : دار عكاظ للطباعة ، ١٩٨٠م .

١٩- الضحيان ، عبد الرحمن ابراهيم : الإدارة في الإسلام ، جده ، دار الشروق ، ١٩٨٦م .

٢٠- الطويرقي ، عبد الله : علم الاتصال المعاصر جده : مكتبة دار زهران ١٤١٣هـ ، ١٩٩٣م .

٢١- عبد الفتاح ، محمد سعيد : الإدارة العامه ، الطبعة السادسة ، الاسكندرية المكتب العربي الحديث ، ١٩٨٧م .

٢٢- عبد الحميد ، جابر ، أحمد عاصم : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ١٩٧٨م .

٢٣- عبد الوهاب ، علي محمد : مقدمه في الإدارة ، الرياض : معهد الإدارة العامة ١٣٨٠هـ .

٢٤- عبد الله ، محمد الغزالي ، ابراهيم محمد شحاته ، الاتصال في الاجهزة الحكومية ، الرياض : معهد الإدارة العامه ، ١٣٨٠هـ .

٢٥- عبيدات ذوقان وآخرون : البحث العلمي ، مفهومه ، أدواته أساليبه . الطبعة الرابعة ، عمان : دار الفكر ، ١٩٨٩م .

٢٦- عساف ، عبد المعطي محمد : مبادئ في الإدارة العامة ، وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، الرياض : مطابقع الفرزدق ، ١٩٨٣م.

٢٧- عساف ، محمد : أصول الإدارة ، القاهرة : دار الكتب ، ١٩٨٨م .

٢٨- عليش ، محمد ماهر ، الاتصالات ، القاهرة ، ب ت .

٢٩- علاقي ، مدني عبد القادر : الإدارة ، دراسة تحليلية للوظائف الإدارية جده : تهامه ، ١٩٨٥م .

٣٠- ماهر ، يس : الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، الرياض : دار المريخ ، ١٩٨٦م .

٣١- غباري ، محمد سلامه محمد ، السيد عبد الحميد عطيه : الاتصالات ووسائله بين النظرية والتطبيق ، الاسكندرية : ١٩٩١م.

٣٢- القبلان ، يوسف محمد ، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الاداري ، الرياض ، ١٤١٢هـ ، ١٩٩٢م .

٣٣- كنعان ، نواف : إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق الرياض : مطابع الفرزدق ، ١٩٨٥م .

٣٤- مرسي ، محمد منير : الإدارة التعليمية ، أصولها تطبيقاتها ، القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٧٥م .

٣٥- مصطفى ، صلاح عبد الحميد ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، الرياض : دار المريخ : ١٩٨٧م .

٣٦- مطاوع : ابراهيم عصمت ، امنيه أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية ، جده : دار الشروق ١٩٨٢م .

ثانياً : الأبحاث غير المنشورة والوثائق الرسمية

٣٧- أبو راشد ، رويده عبد الرحمن : إدارة نسائية وسطى لإدارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة (نموذج مقترح) جامعة أم القرى ، ١٤٠٧هـ ، ١٤٠٨هـ .

٣٨- الحازمي ، أحمد سعيد : الإتصالات الإدارية وإتخاذ القرار في كليات البنات التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات ، كلية التربية ، جامعة الملك عبد العزيز ، ١٤٠٩هـ .

٣٩- الظاهر ، أمال محمد علي : دراسات لبعض مشكلات الإدارة التعليمية النسائية في جامعة الملك سعود ، جامعة الملك سعود ١٤٠٦هـ .

٤٠- الأحمدي ، على حامد : العلاقة بين نمط القيادة التربوية وفاعلية الإتصال التربوي ، جامعة أم القرى ، ١٤٠٥هـ .

٤١- المستادي ، حمدان عبد الله : الإتصال ووسائطة في الإدارة التربوية ، جامعة الملك عبد العزيز ، بمكة ، ١٣٩٨هـ .

٤٢- عريف ، فاطمة عبد الله : مشكلات الإدارة في المرحلة الثانوية ، جامعة أم القرى ، ١٤٠٠هـ .

٤٣- فلمبان ، حميده عبد الله : الإدارات المسئوله عن التعليم العام في منطقة الطائف التعليمية ، تنظيماتها ومدى كفاءتها في العملية التعليمية، جامعة أم القرى ، ١٤٠٥هـ .

٤٤- معاجيني ، علوية حسن : دراسة تحليلية لبعض مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة ، جامعة أم القرى، ١٤٠١هـ .

٤٥- تعليم البنات في سبعة عشر عام الرئاسة العامة لتعليم البنات ١٣٨٠ - ١٣٨٧هـ .

المراجع الأجنبية

1- Bois , J . Samuel . Communication as creative Experience . los Angeles , Calif . , 1968 .

2- Boyan , Norman J . Handbook of Research on Educational Administration . NewYork : Longman , 1988 .

3- Brunning , James L . and Kintz B.L Computational Handbook of Statistics . Glenview , Illinois : Scott and Foresman Comp ., 1968 .

4- Cohen , Allan R . , Herman Gadon , Natașha Josefowitz , Stephen L . Fink , and Robin D.willits . Effective Behavior in Organizations . Illinois : Richard D . Irwin , Inc . 1984 .

5- Cunninghm , Luvern L . and Thomas W . payzant . understandings , Attitudes , Skills and Symbols : Leadership in the Future . Ohio , Columbus : University Council for Educational Adminstration , 1983 .

6- Duracher H . R . Decision - Making process as Perceived by Educational Administators D.A.I , Vol . 41. No . 10.1981 .

7- Goehring , Harvey J . , Jr . Statistical Methods in Education . Arlington , Virginia : Information Resources Press , 1981 .

8- Hamphill , J . K . Personal variables and Administrative styles , Behavioral science and Educational Administration , chicago : Univ . of chicago Press , 1964 .

9- Hamphill , J . K . Personal variables and Job Satisfaction in Wisconsin High schools . D . A . I , Vol . 41 , No . 5 , 1981 .

10- Hellriegel , D. , John W. slocum , and Richard W . Woodman . Organizational Behavior . NewYouk : west Publishing company , 1986 .

11- Holloway , charles A . Decision Making Under Uncertainty Models and choices . Englewoodcliffs , New Jersey : Prentice - Hall , 1979 .

12- Hopper , Robert , and Jack L . Whithead , Jr . Communication Concepts and Skills . NewYork : Harper Row , 1979 .

13- Kurtz , Albert K ., and Mayo samuel T . Statistical Methods in Education and Psychology , NewYork : Springer - Verlag Inc, 1979 .

14- Mc Curdy , Jack . The Role of the Principal in Effective Schools : Problems solutions . Sacramento , calif : Americar Association of School Administrators , 1983 .

15- Sergiovanni , & Carver , F.D. The New school Executive : A Theory of Administration , N.y., Doods comp. 1973.

16- Zimmerer , S . L . Administrative Decision - Making (Decision Making) Process Used by Administrators in Small Urban District . D . A . I VoL . 41 , No . 11 , 1980 .

الملاحـــق

أسماء المحكمين

١- سعادة د/ هاشم بكر حريري	إدارة تربوية ، جامعة أم القرى
٢- سعادة د/ زهير أحمد الكاظمي	إدارة تربوية ، جامعة أم القرى
٣- سعادة د/ حمزه عقيل	إدارة تربوية ، جامعة أم القرى
٤- سعادة د/ عبد الله الحميدي	إدارة تربوية ، جامعة أم القرى
٥- سعادة د/ عبد القادر بكر	إدارة تربوية ، جامعة أم القرى
٦- سعادة د/ علي الزهراني	إدارة تربوية ، جامعة أم القرى
٧- سعادة د/ محمد أحمد المنشي	إدارة تربوية ، جامعة أم القرى
٨- سعادة د/ محمد عيد ديراني	إدارة تربوية ، جامعة أم القرى
٩- سعادة د/ حسن مختار	مناهج ، جامعة أم القرى
١٠- سعادة د/ محمد العيسى	مناهج ، جامعة أم القرى
١١- سعادة د/ سليمان الوابلي	مناهج ، جامعة أم القرى
١٢- سعادة د/ محمد حمزه	علم النفس ، جامعة أم القرى
١٣- سعادة د/ محمد ملا بار	علم النفس ، جامعة أم القرى
١٤- سعادة د/ دلال الشريف نايف	كلية التربية للبنات بمكة
١٥- سعادة د/ هانم يار كندي	كلية التربية للبنات بمكة
١٦- سعادة د/ اسيا يار كندي	كلية التربية للبنات بمكة
١٧- سعادة د/ فتحية بكري عساس	كلية التربية للبنات بمكة
١٨- سعادة د/ عزيزه عبد العظيم	كلية التربية للبنات بمكة

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة / المديرة / مساعدة مديرة / معلمة المدرسة الموقرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ...

تهدف هذه الإستبانة إلى التعرف على واقع الإتصالات الرسمية للإدارة المدرسية ودورها في عملية إتخاذ القرار المدرسي في مدارس تعليم البنات ، وذلك لأهميته في العملية الإدارية .

نأمل وضع علامة (√) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة في الإستبانة المرفقة ، وإضافة ما ترونه من آراء ومقترحات مفيدة مع التفضل بالعلم أن هذا البحث هدفه علمي تماماً والبيانات سرية ولن تستخدم لغير أغراض البحث . برجاء توخي الدقة والصراحة في الإجابة حتى تحقق النتائج المرجوه من البحث .

وإذا تقدم الباحثة وافر الشكر سلفاً على ما تبذلنه من جهد ووقت ،،

أرجو قبول خالص شكري وتقديري ...

هذا وبالله التوفيق ...

الباحثة

عواطف زيني اسماعيل خياط

بمرحلة الدكتوراه

جامعة أم القرى

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة / مدير القسم بادارة تعليم البنات   الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ...

تهدف هذه الإستبانة إلى التعرف على واقع الإتصالات الرسمية للإدارة المدرسية ودورها في عملية إتخاذ القرار المدرسي في مدارس تعليم البنات ، وذلك لأهميته في العملية الإدارية .

نأمل وضع علامة (√) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة في الإستبانة المرفقة ، وإضافة ما ترونه من آراء ومقترحات مفيدة مع التفضل بالعلم أن هذا البحث هدفه علمي تماماً والبيانات سرية ولن تستخدم لغير أغراض البحث . برجاء توخي الدقة والصراحة في الإجابة حتى تحقق النتائج المرجوه من البحث .

وإذا تقدم الباحثة وافر الشكر سلفاً على ما تبذله من جهد ووقت ،،

أرجو قبول خالص شكري وتقديري ...

هذا وبالله التوفيق ....

الباحثة

عواطف زيني اسماعيل خياط

بمرحلة الدكتوراه

جامعة أم القرى

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة / الموجهة التربوية   الموقرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ...

تهدف هذه الإستبانة إلى التعرف على واقع الإتصالات الرسمية للإدارة المدرسية ودورها في عملية إتخاذ القرار المدرسي في مدارس تعليم البنات ، وذلك لأهميته في العملية الإدارية .

نأمل وضع علامة (√) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة في الإستبانة المرفقة ، وإضافة ما ترونه من آراء ومقترحات مفيدة مع التفضل بالعلم أن هذا البحث هدفه علمي تماماً والبيانات سرية ولن تستخدم لغير أغراض البحث . برجاء توخي الدقة والصراحة في الإجابة حتى تحقق النتائج المرجوه من البحث .

وإذا تقدم الباحثة وافر الشكر سلفاً على ما تبذلنه من جهد ووقت ،،

أرجو قبول خالص شكري وتقديري ...

هذا وبالله التوفيق ...

الباحثة

عواطف زيني اسماعيل خياط

بمرحلة الدكتوراه

جامعة أم القرى

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

بيانات عامه

أرجو وضع علامة (✓) في المربع المناسب :

أولا : الوظيفة الحالية :

- ☐ مديرة مدرسة .
- ☐ مساعدة مديرة .
- ☐ معلمة .

ثانيا: مكان العمل :

- ☐ مكة المكرمة .
- ☐ جده .

ثالثا: عدد سنوات الخبرة في الوظيفة :

- ☐ من ١ – ٣ سنوات .
- ☐ من ٤ – ٦ سنوات .
- ☐ من ٧ –٩سنوات .
- ☐ ١٠ سنوات فأكثر .

رابعاً: المرحلة الدراسية :

- ☐ إبتدائي.
- ☐ متوسط.
- ☐ ثانوي.

خامساً : الشهادات العلمية :

- ☐ ثانوية إعداد المعلمات .
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير.
- ☐ دكتوراه

المحور الأول : الإتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات بالإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة

التسلسل	العبارة	دائماً ٤	غالباً ٣	أحياناً ٢	نادراً ١	لايحدث إطلاقاً صفر
١	تستخدم إدارة المدرسة في إتصالها بإدارة التعليم التي تتبعها المدرسة وسائل الإتصال : أ - المخاطبات البريدية المحررة . ب - الإتصال الهاتفي . جـ - المقابلة الشخصية مع مسئولات التوجيه التربوي عندما تدعو الحاجة . د - الإجتماع الدوري العام مع مسئولات التوجيه التربوي . هـ - وسائل أخرى .					
٢	تفضل إدارة المدرسة في إتصالها بإدارة التعليم التي تتبعها المدرسة وسائل الإتصال : أ - المخاطبات البريدية المحررة . ب - الإتصال الهاتفي . جـ - المقابلة الشخصية مع مسئولات التوجيه التربوي عندما تدعو الحاجة . د - الإجتماع الدوري العام مع مسئولات التوجيه التربوي . هـ - وسائل أخرى .					
٣	يقتصر اتصال الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية على مديرة المدرسة فقط .					
٤	تنيب مديرة المدرسة الوكيلة أو إحدى المعلمات من ذوات الخبرة الإتصال بالإدارة التعليمية ، في حالة غيابها أو إنشغالها .					
٥	مخاطبات الإدارة المدرسية (تحريرية أو شفوية) إلى إدارة التعليم واضحة يسهل فهمها .					

التسلسل	العبارة	دائماً ٤	غالباً ٣	أحياناً ٢	نادراً ١	لايحدث إطلاقاً صفر
٦	رسائل الإدارة المدرسية الى الإدارة التعليمية تصل في الوقت المناسب .					
٧	تراعي الإدارة المدرسية في مراسلاتها مع إدارة التعليم التسلسل الوظيفي ، فلا تتخطى المسئول المباشر .					
٨	تراعي الإدارة المدرسية في مراسلاتها مع الإدارة التعليمية جهة الإختصاص ، فلا تخطيء التوجه إلى المسئول المختص .					
٩	الإتصالات الصادرة من إدارة المدرسة إلى الإدارة التعليمية أكثر من الإتصالات الواردة إليها .					
١٠	رسائل إدارة التعليم إلى المدرسة تصل في وقت مناسب .					
١١	تقصر مديرة المدرسة الإتصال بالإدارة التعليمية على الشكل الرسمي .					
١٢	تحرص إدارة المدرسة على حفظ رسائل الإدارة التعليمية في سجلات يسهل الرجوع إليها عند الحاجة .					
١٣	تخصص المديرة وقتاً محدداً كل يوم للإطلاع على البريد الوارد من الإدارة التعليمية والتصرف بشأنه .					
١٤	تتابع مديرة المدرسة رسائلها المحررة إلى الإدارة التعليمية بالإتصال الهاتفي أو غيره .					
١٥	تلجأ المديرة إلى الإتصالات غير الرسمية بالإدارة التعليمية لإنجاز الطلبات الرسمية للمدرسة .					
١٦	تكثر إتصالات إدارة المدرسة بالإدارة التعليمية لتأمين احتياجاتها من الأخيرة .					

التسلسل	العبارة	دائماً ٤	غالباً ٣	أحياناً ٢	نادراً ١	لايحدث إطلاقاً صفر
١٧	يصر المسئولين بالإدارة التعليمية على أن يأخذ الإتصال الرسمي من جانب الإدارة المدرسية الصورة الكتابية المحررة .					
١٨	يتعين على إدارة المدرسة ، مراعاة القواعد النظامية في مخاطباتها الرسمية مع الإدارة التعليمية حتى يمكن قبول الرسالة .					
١٩	تحرص مديرة المدرسة على الإتصال بالإدارة التعليمية في كل صغيرة وكبيرة من شئون المدرسة لإستطلاع الرأى .					
٢٠	تحرص مديرة المدرسة على توصيل وجهات نظر الإدارة التعليمية إلى المعلمات والعاملات بالمدرسة .					
٢١	تتحرج مديرة المدرسة من كثرة إتصالها بالمسئولين بالإدارة التعليمية					

لمحور الثاني : الإتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات بالمعلمات والعاملات داخل المدرسة :

التسلسل	العبارة	دائماً ٤	غالباً ٣	أحياناً ٢	نادراً ١	لايحدث إطلاقاً صفر
٢٢	تستخدم إدارة المدرسة في إتصالها بالمعلمات – هئة التدريس بالمدرسة – وسائل إتصال : أ – المخاطبات البريدية المحررة . ب – الإتصال الهاتفي . جـ – المقابلة الشخصية مع المعلمات عندما تدعو الحاجة . د – الإجتماع الدوري العام بالمعلمات . هـ – وسائل أخرى .					
٢٣	تفضل إدارة المدرسة في إتصالها بالمعلمات – هيئة التدريس بالمدرسة – وسائل إتصال : أ – المخاطبات البريدية المحررة . ب – الإتصال الهاتفي . جـ – المقابلة الشخصية مع المعلمات عندما تدعو الحاجة . د – الإجتماع الدوري العام بالمعلمات . هـ – وسائل أخرى					
٢٤	تحرص المديرة على إتصال إدارة المدرسة بجميع العاملات بالمدرسة من معلمات وغيرهن .					
٢٥	لا تتحرج المعلمات وغيرهن من العاملات من طلب لقاء المديرة لمناقشة أية أمور تعنيهن .					
٢٦	يقتصر إتصال المديرة بالمعلمات والعاملات على البعض من المقربات إليها .					
٢٧	تعطي المديرة أذناً صاغية واهتماماً شخصياً في الإستماع إلى المعلمات والعاملات بالمدرسة ، خلال إتصالهن بها .					

التسلسل	العبارة	دائماً ٤	غالباً ٣	أحياناً ٢	نادراً ١	لايحدث إطلاقاً صفر
٢٨	تفضل المديرة إحالة المعلمة أو العاملة الشاكية إلى وكيلة المدرسة أو من توكلها للإستماع إلى شكواها .					
٢٩	تخاطب المديرة المعلمات والعاملات في اتصالها بهن دون تعال					
٣٠	مخاطبات إدارة المدرسة إلى المعلمات واضحة .					
٣١	تصل رسائل إدارة المدرسة إلى المعلمات في الوقت المناسب .					
٣٢	تأخذ رسائل إدارة المدرسة إلى المعلمات صيغة الأمر .					
٣٣	يقتصر اتصال المديرة بالمعلمات على الشكل الرسمي .					
٣٤	تشجع المديرة الإتصالات غير الرسمية بين إدارة المدرسة والمعلمات .					
٣٥	تستخدم المديرة الإتصالات غير الرسمية بين إدارة المدرسة والمعلمات لخدمة العمل المدرسي الرسمي .					
٣٦	تشجع إدارة المدرسة اتصال المعلمات والعاملات بأقرانهن من الزميلات من المدارس الأخرى .					
٣٧	توافق مديرة المدرسة على اتصال المعلمات والعاملات بالمستويات التنظيمية الأعلى خارج المدرسة إذا تطلب الأمر لتيسير شئونهن لدى هذه الجهات .					
٣٨	تحرص إدارة المدرسة على توصيل آراء ووجهات نظر المعلمات وغيرهن من العاملات بالمدرسة إلى الإدارة التعليمية والمستويات الأعلى .					

التسلسل	العبارة	دائماً ٤	غالباً ٣	أحياناً ٢	نادراً ١	لايحدث إطلاقاً صفر
٣٩	تراعي المعلمات قنوات الإتصال الرسمية (تسلسل السلطة) في رفع مطالبهن للمستويات الأعلى .					
٤٠	تحرص إدارة المدرسة على حفظ مخاطبات المعلمات والعاملات التحريرية لإدارة المدرسة في سجلات .					
٤١	تتيح مديرة المدرسة للمعلمات لديها الإطلاع على تقارير الكفاية الخاصة بهن .					
٤٢	تحيط المديرة المعلمات والعاملات علماً بما يصل إليها من تعليمات وتوجيهات تخص العمل المدرسي .					
٤٣	تحرص إدارة المدرسة على كتابة المحاضر وتسجيل الوقائع عن جوانب القصور لدى المعلمات ، وغيرهن من العاملات بالمدرسة .					
٤٤	تحرص إدارة المدرسة على توصيل المحاضر والوقائع المسجلة لديها عن جوانب القصور في أداء عمل المعلمات وغيرهن من العاملات بالمدرسة إلى الإدارة التعليمية .					
٤٥	تحرص المديرة على حل مشكلات المعلمات وغيرهن من العاملات كلياً داخل المدرسة وتفادي توصيلها إلى الإدارة التعليمية أو الأجهزة الإدارية الأعلى .					

المحور الثالث : الإتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات بأولياء الأمور و مؤسسات البيئة المحلية :

التسلسل	العبارة	دائماً ٤	غالباً ٣	أحياناً ٢	نادراً ١	لايحدث إطلاقاً صفر
٤٦	تستخدم إدارة المدرسة في إتصالها بأولياء الأمور (الأمهات) وسائل إتصال : أ – المخاطبات البريدية المحررة . ب – الإتصال الهاتفي . جـ – المقابلة الشخصية مع الأمهات – عندما تدعو الحاجة د- الإجتماع الدوري العام بالأمهات في مجالس الأمهات . هـ – وسائل أخرى .					
٤٧	تفضل إدارة المدرسة في إتصالها بأولياء الأمور (الأمهات) وسائل إتصال : أ – المخاطبات البريدية المحررة . ب – الإتصال الهاتفي . جـ – المقابلة الشخصية مع الأمهات عندما تدعو الحاجة . د – الإجتماع الدوري العام بالأمهات في مجالس الأمهات . هـ – وسائل أخرى .					
٤٨	يستمر إتصال إدارة المدرسة بأولياء الأمور طوال العام الدراسي .					
٤٩	اتصال ادارة المدرسة بأولياء الأمور أكثر نسبياً من اتصال أولياء الأمور بالمدرسة .					
٥٠	يتم اتصال إدارة المدرسة بأولياء الأمور في الوقت المناسب .					
٥١	رسائل الإدارة المدرسية إلى أولياء الأمور واضحة .					

التسلسل	العبارة	دائماً ٤	غالباً ٣	أحياناً ٢	نادراً ١	لايحدث إطلاقاً صفر
٥٢	تراعي إدارة المدرسة في مخاطبتها لأولياء الأمور المستوى التعليمي والثقافي لمتلقي الرسالة .					
٥٣	تستجيب أمهات الطالبات إلى دعوة إدارة المدرسة لها بالحضور إلى المدرسة .					
٥٤	التقارير الشهرية للطالبات هي وسيلة الإتصال الوحيدة بين المدرسة والأسرة .					
٥٥	تتابع إدارة المدرسة حالات تغيب الطالبات بالإتصال بأولياء أمورهن .					
٥٦	تتابع إدارة المدرسة حالات شغب الطالبات وخروجهن من النظام بالإتصال بأولياء أمورهن .					
٥٧	تهتم إدارة المدرسة بالرد على الرسائل التي تصل إليها من أولياء الأمور .					
٥٨	تتابع إدارة المدرسة بإهتمام ملاحظات الرأى العام كالصحافة وغيرها حول المدرسة وتهتم بالرد عليها .					
٥٩	تهتم إدارة المدرسة بإقامة قنوات اتصال بينها وبين المؤسسات البيئية المحلية تتبادل الرسائل والمعلومات بينها وبين هذه المؤسسات .					
٦٠	تهتم إدارة المدرسة بإحاطة أولياء الأمور ومؤسسات البيئة علماً بما تقوم به من أنشطة تعليمية وثقافية .					
٦١	تلقى وجهات نظر أولياء الأمور اهتماماً من جانب إدارة المدرسة .					

التسلسل	العبارة	دائماً ٤	غالباً ٣	أحياناً ٢	نادراً ١	لايحدث إطلاقاً صفر
٦٢	تحظى الأمهات دون تفرقة بالإهتمام والرعاية من جانب إدارة المدرسة أثناء تواجدهن بالمدرسة .					
٦٣	تهتم إدارة المدرسة بإحاطة المؤسسات النسائية في البيئة المحلية بالأنشطة التعليمية والثقافية التي تقوم بها .					
٦٤	تطلب إدارة المدرسة مساهمة المؤسسات النسائية في البيئة المحلية بالمشاركة في الأنشطة التعليمية والثقافية التي تقوم بها المدرسة .					

المحور الرابع :دور الإتصالات الرسمية للإدارة المدرسية للبنات في عملية اتخاذ القرارات المدرسية :

التسلسل	العبارة	دائماً ٤	غالباً ٣	أحياناً ٢	نادراً ١	لايحدث إطلاقاً صفر
٦٥	تشجع الإدارة التعليمية مديرات المدارس على اتخاذ القرارات اليومية البسيطة أو العاجلة دون الرجوع إليها .					
٦٦	تحرص إدارة المدرسة على أخذ موافقة مسبقة من الإدارة التعليمية قبل إصدار القرارات المتعلقة بشئونها الداخلية .					
٦٧	تأخذ الإدارة التعليمية رأى مديرة المدرسة في القرارات التي تخص مدرستها قبل إصدار القرار .					
٦٨	تحرص الإدارة المدرسية على رفع آراء ووجهات نظر المعلمات بالمدرسة إلى المستويات الإدارية الأعلى للمساهمة في عملية صنع القرارات الهامة التي تتناول السياسة التعليمية .					
٦٩	تحرص الإدارة المدرسية على معرفة آراء ووجهات نظر المعلمات قبل إصدار القرارات اليومية التي تتعلق بسير العمل المدرسي					
٧٠	تعتمد مديرة المدرسة في اتخاذ القرار على البديهة أكثر من اعتمادها على جمع المعلومات ودراسة المشكلة حول موضوع القرار المتخذ .					
٧١	تحرص المديرة على وجود قناة اتصال تمدها بتغذية رجعية من المعلومات حول تأثير ما تتخذه من قرار داخل المدرسة .					
٧٢	المعلومات التي تحصل عليها المديرة من التغذية الرجعية تسهم في تعديل القرارات المدرسية التي تواجه مصاعب في التنفيذ .					

التسلسل	العبارة	دائماً ٤	غالباً ٣	أحياناً ٢	نادراً ١	لايحدث إطلاقاً صفر
٧٣	تحرص إدارة المدرسة على مشاركة المعلمات في صنع القرارات التي تتعلق بشئونهن المهنية .					
٧٤	تحرص إدارة المدرسة على مشاركة الأمهات في صنع القرارات التي تتخذ في مجالس الأمهات .					
٧٥	تستقي الإدارة المدرسية المعلومات التي تستخدمها في صنع القرار المدرسي من اتصالاتها الرسمية .					
٧٦	تستقي الإدارة المدرسية المعلومات التي تستخدمها في صنع القرار المدرسي من اتصالاتها غير الرسمية .					
٧٧	تستقي الإدارة المدرسية المعلومات التي تستخدمها في صنع القرار المدرسي من جهات الإختصاص بالإدارة التعليمية .					
٧٨	تتباطىء جهات الإختصاص في الإدارة التعليمية بإمداد الإدارة المدرسية بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرار في الوقت المناسب .					
٧٩	القرارات التي تصدر من الإدارة المدرسية ينقصها المعلومات الدقيقة اللازمة لصنع القرار الصحيح .					
٨٠	القرارات التي تصدر من الإدارة التعليمية بالمنطقة خاصة بشئون المدرسة ينقصها المعلومات الدقيقة عن الواقع الداخلي للمدرسة .					

(١٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
الرئاسة العامة لتعليم البنات
إدارة تعليم البنات بمكه المكرمه
مكتب المدير

عـدد : ٩٢٢٣٩ / ٩١/ ك
تاريخ : ٩ / ٢ / ١٤١٣هـ
لغـه :

الرئاسة العامة لتعليم البنات
إدارة تعليم البنات بمكة المكرمة
الوارد
الرقم : ٨٠٠٠
التاريخ : ٩ / ٢ / ١٤١٣
المرفقات :

الموضوع / تعميم لجميع المدارس والمندوبيات لتجديد المسميات الجديده في التنظيم الجديد .

المكرمة مديرة المدرسة .... المحترمه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته - وبعد :-

نشير الى التنظيم الجديد لادارات التعليم فئة (أ) والذى طبق بادارة تعليم البنات بمكه المكرمه اعتبارا من ١٤١٣/٢/١هـ فنرفق لكم نسخة من الهيكل التنظيمى الذى وضح عدد الوحدات والادارات للاطلاع ومراعاة ذلك عند توجيه الخطابات وان تكون الخطابات موجهة لكل وحدة او ادارة في حدود اختصاصها مع عدم توجيه الخطابات باسم الشعب الفرعيه وإنما يتم للادارة المرتبطه بها الشعبة للعلم بذلك ودمتم « ،،،،

ح-شعبان //

في ١٤١٣/٢/٥هـ ٢/٨

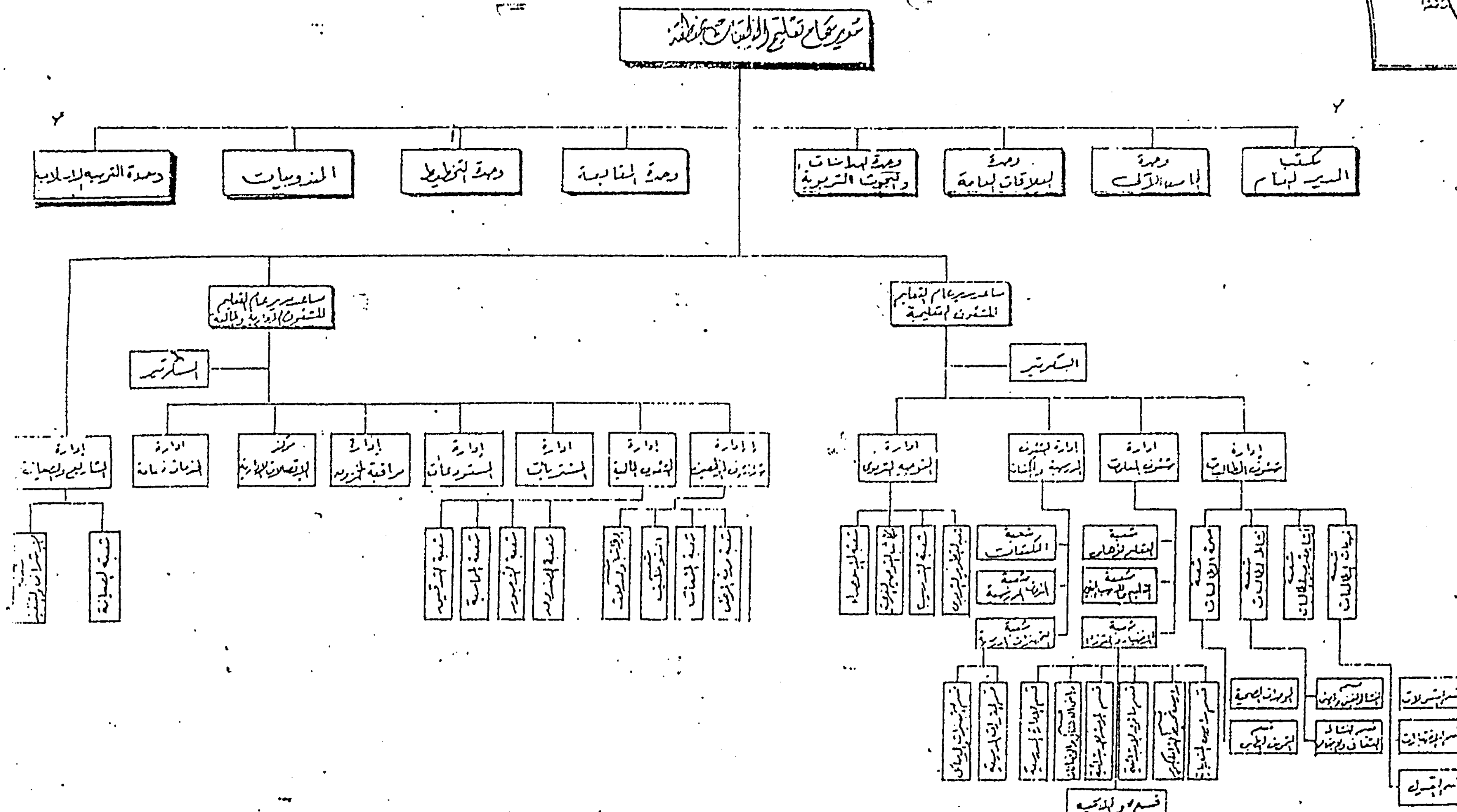
مدير عام تعليم البنات بمكه المكرمه

٩ / ٢ / ١٤١٣

محمد بن دخيل العميقى

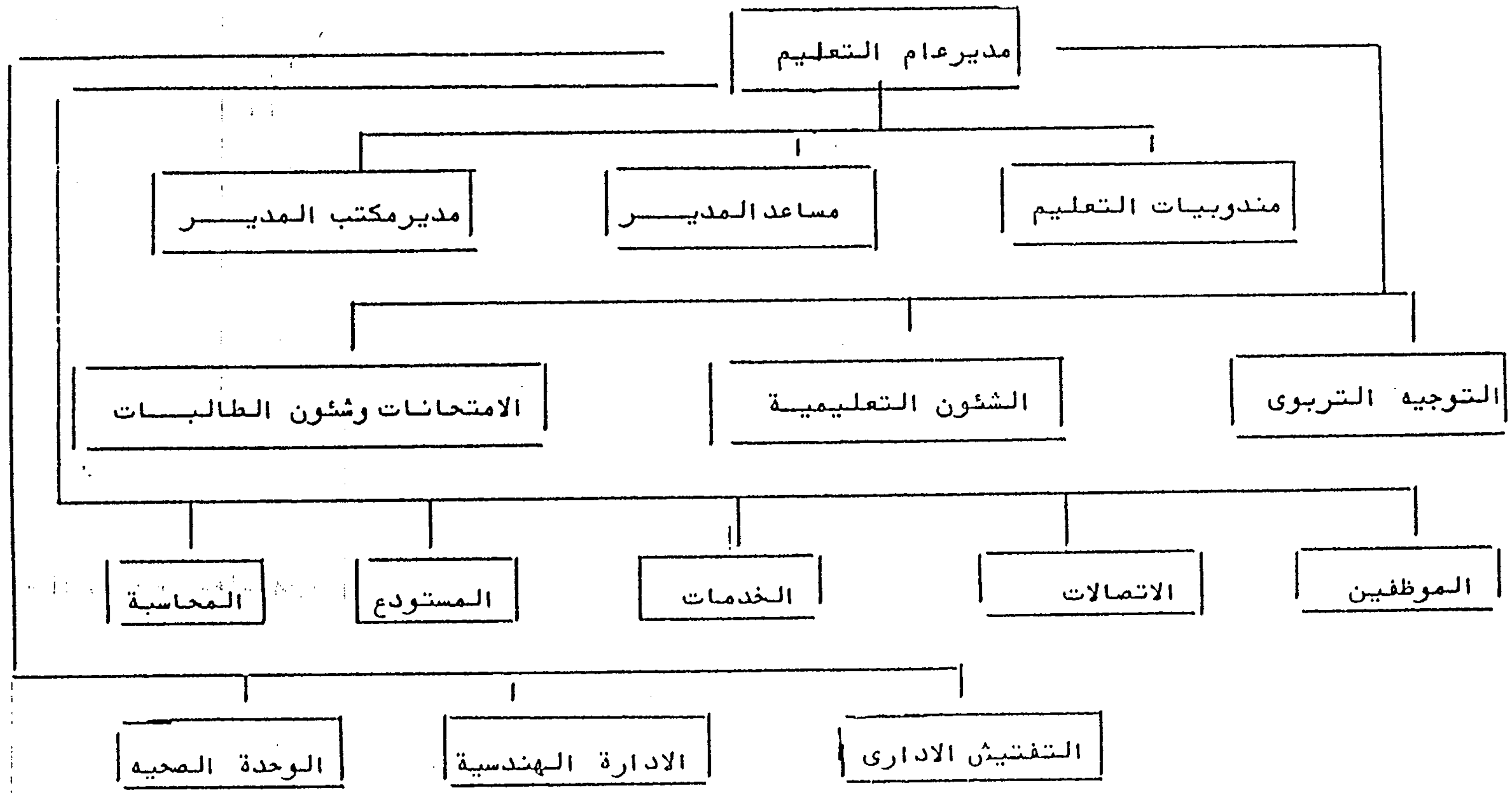
صورة لمكتبنا

= للمساعد لشئون التعليميه
= الاداريه والماليه
= لكل مندوب للاحاطه
= لكل ادارة او وحدة داخل الادارة
= للتوجيه التربوى
= لكل من الوحده الصحيه الاولى والوحده الصحيه الثانيه
= للكليه المتوسطة / ص لمعهد التعليم والتدريب المهنى
= لكل مدرسة بجميع المراحل داخل مكه المكرمه
= للملف العام مع المسوده



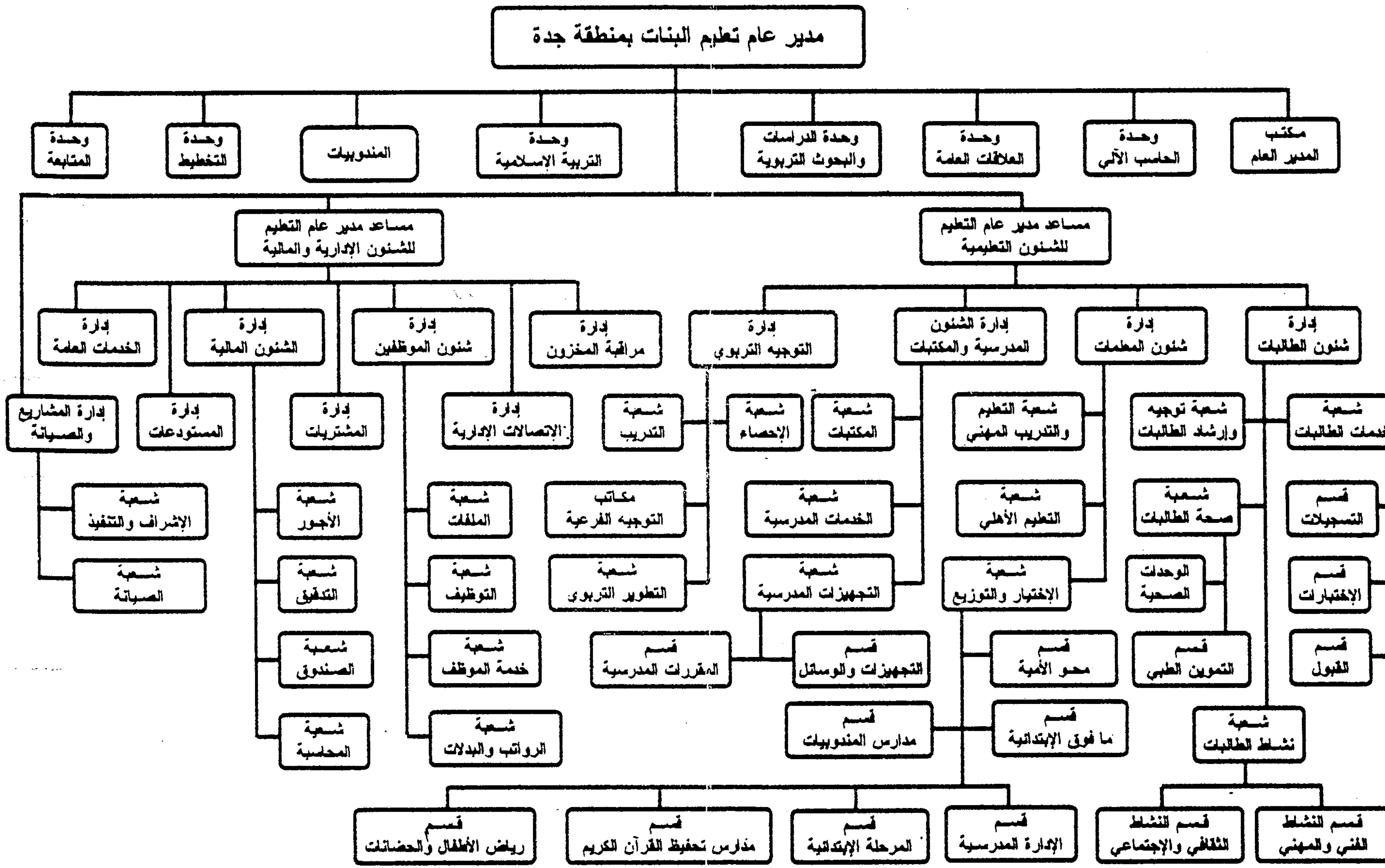
إعداد.
الادارة العامة للتطوير الاداري

الهيكل التنظيمى الحالى لادارة تعليم البنات بمنطقة
مكة المكرمـــــة



المصدر: الرئاسة العامة لتعليم البنات / ادارة تعليم منطقة مكة المكرمة

الهيكل التنظيمي للإدارات العامة لتعليم البنات



بِسْمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى

UMM AL-QURA UNIVERSITY

الرقم : ١/١١١٩
التاريخ : ١١/١١/١٤١٢هـ
المشفوعات : استبيان

سعادة مديرادارة تعليم البنات بجده الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاتـــــه ٠٠٠٠ وبعـــد

حيث ان الطالبه / عواطف بنت زيني خياط ، احدطالبات قسم الاداره التربويه والتخطيط بكلية التربيه بمكه المكرمه تقوم حاليا بعمل تطبيق استبانه بعنوان ((واقع الاتصالات الرسميه فى الاداره - المدرسيه وعملية اتخاذ القرار المدرسى)) كمتطلب تكميلى لنيل درجة الدكتوراه وترغب فى جمـــع معلومات تتعلق بالاستبانه المذكوره وتطبيق الجانب العملى منه بمدارس المر حله (الابتدائيـــــه المتوسطه ، الثانويه) والتوجيه التربوى وادراة التعليم ٠

لذا آمـــل التكرم بتعميد من يلزم بالسماح لـها بتطبيق الاستبانه المرفقه ٠

شاكرين لكم كهيم تعاونكم معنا
وتقبلوامنا خالص التحيات والتقدير ،،،،،،

عميدكليةالتربيه بمكه المكرمه .

د / حســـن بن علـى مختـــــار

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص . ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تليفون : ٥٥٧٤٦٤٤ _ ٠٢ (١٠ خطوط)

بسم الله الرحمن الرحيم

[...]كة العربية السعودية
[...]زارة التعليم العالي
[...]معة أم القرى

UMM AL-QURA UNIVERSITY

الرقم : ١/١١١٩

التاريخ : ١٧/١١/١٤١٦هـ

المشفوعات : استبيان

سعادة مدير ادارة تعليم البنات بمكه المكرمه   الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاتـــه ....   وبعـــد

حيث ان الطالبه / عواطف بنت زيني خياط ، احدطالبات قسم الاداره التربويه والتخطيط بكلية التربيه بمكه المكرمه تقوم حاليا بعمل تطبيق استبانه بعنوان ((واقع الاتصالات الرسميه في الاداره - المدرسيه وعملية اتخاذ القرار المدرسي)) كمتطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه وترغب في جمـــع معلومات تتعلق بالاستبانه المذكوره وتطبيق الجانب العملي منه بمدارس المر حله (الابتدائيـــه المتوسطه ، الثانويه) والتوجيه التربوى وادارة التعليم .

لذا آمـل التكرم بتعميد من يلزم بالسماح لها بتطبيق الاستبانه المرفقه .

شاكرين لكم كريم تعاونكم معنا

وتقبلوامنا خالص التحيات والتقدير ،،،،،،

عميدكلية التربيه بمكه المكرمه

١٧/١١

د / حســـن بن علـــي مختـــــار

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

[...]معة أم القرى
[...]كة المكرمة ص . ب : ٧١٥
[...]رقيا : جامعة أم القرى مكة
[...]كس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة
[...]كسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
[...]يفون : ٠٢-٥٥٧٤٦٤٤ (١٠ خطوط)